
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Alfred Pichsenmeister

Aufbau des strategischen Geschäftsfeldes Erneuerbare Energien

Graz, 2012

DIPLOMARBEIT

Aufbau des strategischen Geschäftsfeldes Erneuerbare Energien

Autor:

Herr Ing. Alfred Pichsenmeister

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW08s2GA

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. Andreas Hollidt

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Einreichung:

Mittweida, 15.05.2012

Verteidigung/Bewertung:

Graz, 2012

Bibliographische Beschreibung:

Alfred Pichsenmeister:

Aufbau des strategischen Geschäftsfeldes Erneuerbare Energien.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,

Diplomarbeit 2012

Referat:

Die Diplomarbeit beschäftigt sich mit dem Aufbau des strategischen Geschäftsfeldes Erneuerbare Energien im Unternehmen Siblik. Ziel der Arbeit ist die Ausarbeitung eines konkreten Vorschlages an die Geschäftsleitung um diesen Aufbau strukturiert zu bewerkstelligen. Durch die demographische Entwicklung und dem damit verbundenen „Energiehunger“ der Schwellenländer setzt die Europäische Union neue Maßstäbe im Bereich Erneuerbare Energien sowie im Gewerbe- und Privatbau. Daraus ergeben sich in vielen Bereichen Marktchancen für den Absatz neuer Produkte, vor allem aber auch Synergieeffekte innerhalb der Produktgruppen bei SIBLIK Elektrik (Zielgruppe Einfamilienwohnhäuser). Anhand von Marktanalysen wird eine Wettbewerbsstrategie mit der einhergehenden Umsetzung und den erforderlichen Maßnahmen betrachtet.

Inhalt

Inhalt	1
Abkürzungsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis.....	5
1 Einleitung	6
1.1 IST-Situation	7
1.2 Problemstellung	9
1.3 Zielsetzung	10
1.4 Methodisches Vorgehen	11
2 Betriebswirtschaftliche Betrachtung	12
2.1 Einordnung der SBWL	12
2.2 Darstellung des speziellen Teilbereichs.....	13
2.3 Markteintrittsbarrieren	14
2.3.1 Allgemeine Markteintrittsbarrieren	15
2.3.2 Markteintrittsbarrieren junger Märkte	15
2.4 Wettbewerbsstrategie	16
2.4.1 Strukturanalyse der Branche.....	16
2.4.2 Einordnung in die Wettbewerbsstrategie	18
3 Marktanalyse	20
3.1 Marktanalyse Erneuerbare Energien	21
3.1.1 Marktanalyse Photovoltaik.....	21
3.1.2 Marktanalyse Wärmepumpen	23
3.1.3 Marktanalyse Kontrollierte-Wohnraum-Lüftung.....	24
3.2 Marktanalyse Einfamilienwohnhäuser.....	26
3.3 Marktanalyse Passivhäuser	27

4	Prognose Marktentwicklung	28
4.1	Kurzfristige Marktentwicklung	30
4.2	Mittelfristige Marktentwicklung	31
5	Ressourcenbetrachtung.....	34
5.1	Produktportfolio.....	34
5.2	Mitarbeiter	35
5.2.1	Mitarbeiter im Verkauf (Außendienst)	35
5.2.2	Mitarbeiter im Innendienst (Back Office)	36
6	USP-Betrachtung	37
6.1	Allgemeine Betrachtung.....	37
6.2	USP-Siblik.....	37
7	Maßnahmen	39
7.1	Maßnahmen intern.....	39
7.1.1	Produktmanagement.....	40
7.1.2	Außendienstmitarbeiter.....	41
7.1.3	Aufbau und Aufgabenzuordnung Kompetenzzentrum	44
7.1.4	Kompetenzzentrum Standortwahl	54
7.1.5	Einheitliches Angebotswesen	57
7.2	Maßnahmen extern.....	59
7.2.1	Aktivitäten B2B.....	59
7.2.2	Aktivitäten B2C.....	61
8	Conclusio	64
	Literatur	65
	Anlagen	68
	Selbstständigkeitserklärung	

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABWL	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
BBWL	Besondere Betriebswirtschaftslehre
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business to Business
B2C	Business to Business
bmvit	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technik
bmwfj	Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EU	Europäische Union
HTL	Höhere Technische Lehranstalt
HWB	Heizwärmebedarf (KWh)
i.d.R.	in der Regel
KNX/EIB	Europäischer Installationsbus
KWh	Kilowattstunden, Einheit der elektrischen Arbeit
KWL	Kontrollierte-Wohnraum-Lüftung
LED	light-emitting diode
max.	maximal
PV	Photovoltaik, Stromerzeugung durch Sonnenenergie
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere
USP	unique selling proposition
usw.	und so weiter
SBWL	Spezielle Betriebswirtschaftslehre
WP	Wärmepumpe
VWL	Volkswirtschaftslehre
z.T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 EU-Vorgaben und Ziele	7
Abbildung 2 Modell d. Entwicklung d. Energiekonsumverhaltens inkl. Energiebereitstellg. 2050	8
Abbildung 3 Triebkräfte des Branchenwettbewerbes	17
Abbildung 4 Jährlich installierte PV-Leistung in kWp	21
Abbildung 5 Mittlere Moduleinkaufspreise Installateure	22
Abbildung 6 Jährlich installierte Anlagen (Stück) Wärmepumpen	24
Abbildung 7 Jährlich installierte Anlagen (Stück) KWL incl. WP	25
Abbildung 8 IG Passivhaus, Gebäudeanzahl kumuliert	28
Abbildung 9 Geschäftsfeld Erneuerbare Energien	28
Abbildung 10 Prognose Wohnungsmarkt gesamt, Anteil Passivwohnungseinheiten	32
Abbildung 11 Aufgaben des Produktmanagements	41
Abbildung 12 Zielgerichtete Vorgangsweise im Vertrieb	43
Abbildung 13 Hauptaufgaben Kompetenzzentrum	45
Abbildung 14 Technikaufgaben, Detailbetrachtung Kompetenzzentrum	46
Abbildung 15 Analysebogen	48
Abbildung 16 Schulungsanforderung Kompetenzzentrum	50
Abbildung 17 Angebotsschemata	58
Abbildung 18 Systempartnerkonzeption	60
Abbildung 19 Aktivitäten B2C	62
Abbildung 20 Siblik Elektrik, Gebäude Außenansicht	69
Abbildung 21 Siblik Elektrik, Gebäude Innenansicht	69
Abbildung 22 Siblik Elektrik, Ansicht Energiefassade	69
Abbildung 23 KNX Übersicht Regelungsaufgaben	71
Abbildung 24 KNX Imagebild	71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Statistik Austria, Wohnbau 2009	26
Tabelle 2 Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Abt. 15, Dezember 2009	30
Tabelle 3 Berechnung nach OIB Richtlinie 6 Wohnbau.....	32

1. Einleitung

„Das Welt-Energiesystem ist an einem Wendepunkt angelangt. Es wird immer offensichtlicher, dass die aktuellen Wachstumstrends nicht nachhaltig sind – weder ökologisch, noch ökonomisch, noch sozial. Aber sie können – und sie müssen – geändert werden, dafür ist immer noch Zeit. Es ist keine Übertreibung zu sagen, dass die Zukunft des menschlichen Wohlstandes von zwei Herausforderungen abhängt: Ob es uns gelingt, die Versorgung mit verlässlicher und leistbarer Energie zu sichern und ob eine rasche Wende in Richtung kohlenstoffarmen, umweltfreundlichen und effizienten Energiesystems gelingt. Notwendig ist nichts weniger als eine Energierevolution.“¹

Die folgende Diplomarbeit beschäftigt sich in erster Linie mit dem Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes bei der SIBLIK Elektrik G.m.b.H. In dieses Geschäftsfeld fallen schwerpunktmäßig die Ausrichtung des Produktportfolios und die Positionierung auf die überwiegend neue Zielgruppe.



¹ World Energy Outlook 2008, International Energy Agency, Executive Summary

1.1 IST – Situation

Erneuerbare Energien, auch regenerative Energien, werden jene Energien bezeichnet, die sich von selbst erneuern oder deren Nutzung keiner rohstoffrelevanten Förderung bedarf. Diese vor allem nachhaltig zur Verfügung stehenden Energiequellen werden wie folgt zusammengefasst:

- ◇ Wasserkraft
- ◇ Windenergie
- ◇ solare Strahlung (Sonnenenergie)
- ◇ Geothermie (Erdwärme)
- ◇ Biomasse (Biogas, Bioethanol, Holz, u.a.)

Die Europäische Union (EU) hat für den Einsatz von Erneuerbaren Energien klare Vorgaben und Ziele genannt, in der nachstehenden Abbildung werden diese verdeutlicht:

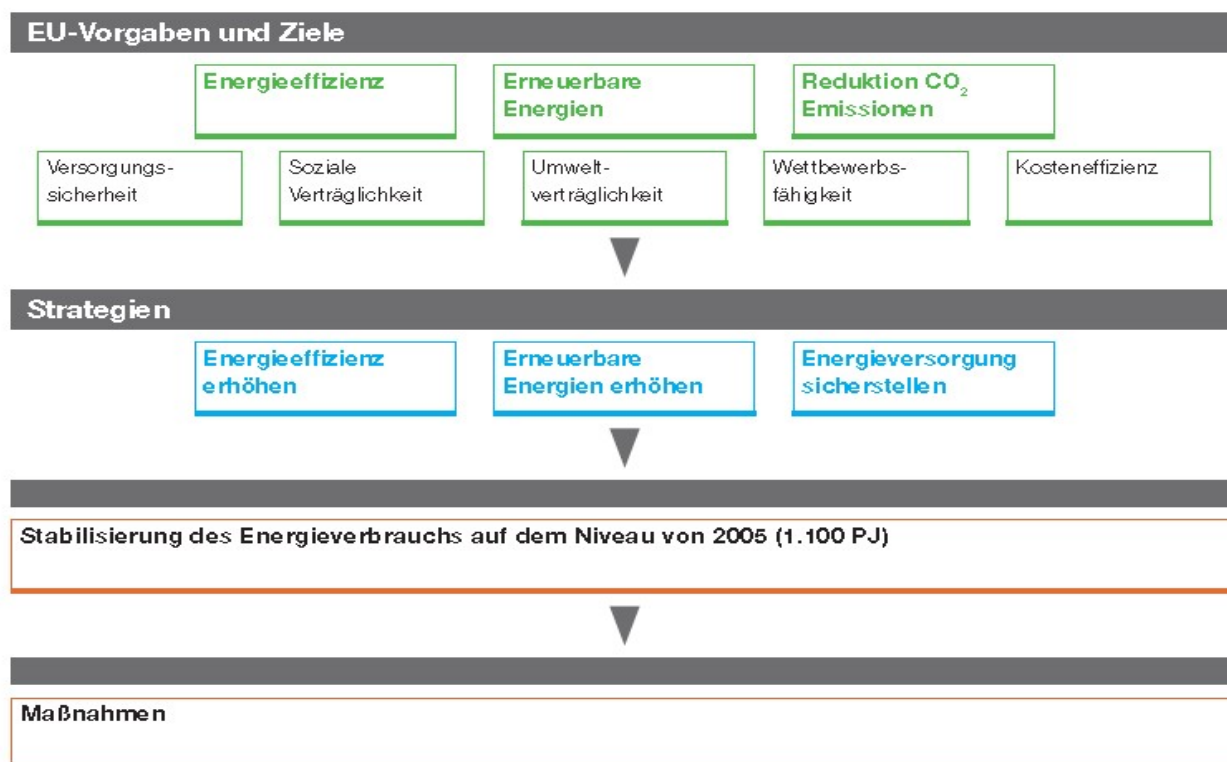


Abbildung 1²

² bmwfi (2010), S.5

Österreich wird sich diesen internationalen Bestrebungen anschließen, hat es doch bei den Verhandlungen wichtiger EU-Legislativpakete und durch das Mitwirken bei der Entscheidungsfindung im Rat eine aktive Rolle eingenommen. Dafür sind auch nachhaltige Aktivitäten erforderlich. Ein mögliches Szenario zeigt die folgende Abbildung:

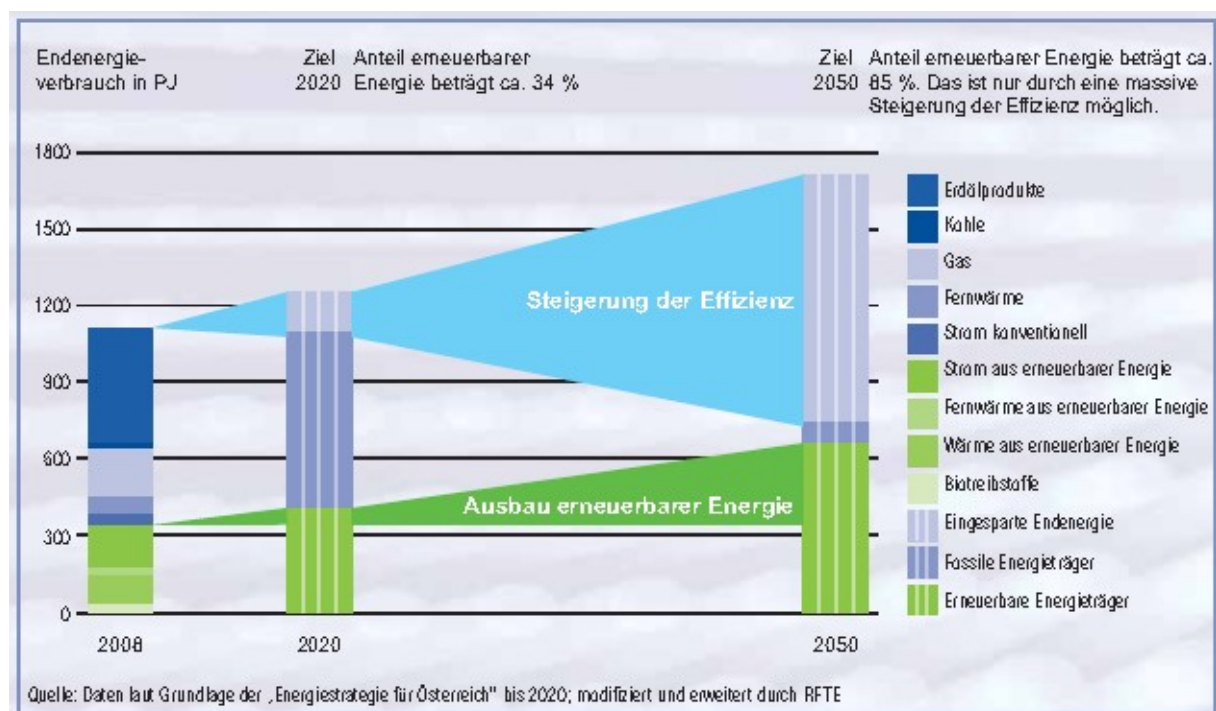


Abbildung 2³

Damit dieses ambitionierte Ziel umgesetzt werden kann, baut Österreich auf drei definierte Strategiesäulen:⁴

- I. Konsequente Steigerung der Energieeffizienz**, u.a. Fast-Null-Energiehäuser durch Reduktion des Raumwärmebedarfs
- II. Ausbau Erneuerbarer Energie**, u.a. vermehrte Nutzung von Photovoltaik und Wärmepumpen
- III. Sicherstellung der Energieversorgung**, u.a. Reduktion des Energieverbrauchs

Der Ausbau und die Nutzung von Erneuerbaren Energien wird uns in Zukunft ein ständiger Begleiter sein.

³ Austrian Council (2010), S. 4

⁴ bmvit (2010), S. 4

1.2 Problemstellung

Bei einem Großteil der Bevölkerung, den Politikern und den handelnden Personen (Bauträger, Architekten, Planer) ist das Bewusstsein vorhanden, dass im Bereich Erneuerbare Energien etwas unternommen werden muss. Zu oft fehlt es aber noch an der Bereitschaft genau in diese Richtung zu investieren, da diese Investitionen aus der Betrachtung des Investors – ob privat oder gewerblich – mitunter nicht wirtschaftlich darstellbar sind. Aus Sicht der Politik fehlen zuweilen die Intentionen, finanzielle Mittel, Fördergelder oder Förderanreize ausreichend zur Verfügung zu stellen.

Viele Produkte aus dem Sektor Erneuerbare Energien bedürfen vor allem in der Startphase einer staatlichen Unterstützung in Form von Förderungen. Beispielhaft für ein positives Signal in dieser Richtung ist das Marktwachstum der Photovoltaik in den letzten 8 Jahren. Aus dem ehemaligen Stromeinspeisegesetz in Deutschland wurde das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)⁵, welches durch eine Novelle im Jahre 2004⁶ der Photovoltaik (PV) zum Durchbruch verhalf. Dieses Gesetz wurde in der Zwischenzeit von 47 Staaten übernommen und brachte den PV-Herstellern rasch wachsende Absatzmärkte und Planungssicherheiten für Forschung und Entwicklung.

Eine komplexe „energetische“ Betrachtung hält auch Einzug im Wohn- und Gewerbebau. Gemäß der EU-Richtlinie 2010/31/EU vom 19. Mai 2010, diese betrifft den Niedrigstenergiehausstandard, müssen private Wohnbauten ab dem 1. Jänner 2021 (Gewerbebauten ab dem 1. Jänner 2019) annähernd jene Energiemenge erzeugen, die sie selbst verbrauchen. Diese Richtlinie muss innerhalb von 18 Monaten ab Veröffentlichung ins nationale Recht übernommen werden.

Für den privaten Wohnbau bedeutet dies eine relativ rasche Änderung der Bauweise und der eingesetzten Technologien, da einerseits die Energiekosten eine nachhaltige Steigerung erfahren und andererseits die Wohnbaufördermitteln an zukünftig deutlich verschärfte Energiekennzahlen gebunden werden.

Darauf müssen sich sowohl der „Häuslbauer“, als auch die planenden Architekten und Marktteilnehmer – Baufirmen, Installationsbetriebe, Elektroinstallateure usw. - einstellen.

⁵ BGBl. (idF v. 29.3.2000) I S. 305

⁶ BGBl. (idF v. 1.8.2004) I S. 1918

1.3 Zielsetzung

Die SIBLIK Elektrik GmbH & CO KG als Vertriebspartner namhafter Hersteller elektrotechnischer Produkte⁷, verfolgt sowohl den Ausbau von Marktanteilen im „klassischen“ Geschäftsfeld und Festigung der Marktführerschaft, als auch den Aufbau des Geschäftsbereiches „Erneuerbare Energien“. Dieses Geschäftsfeld wurde bis dato nur durch den Bereich PV abgedeckt, der Vertrieb dieser Produkte war aber in der Vergangenheit dem konventionellen (klassischen) Geschäftsfeld zugeordnet. Erste Verkaufsaktivitäten mit den Produktgruppen Wärmepumpen (WP) und kontrollierter Wohnraumlüftung (KWL), die der Sparte Erneuerbare Energien zugeordnet werden, konnten noch nicht den gewünschten kaufmännischen Erfolg bringen, stellen aber ein großes Marktpotential dar.

Für den langfristigen Erfolg ist es auf jeden Fall erforderlich, eine klare Abgrenzung zu den vorhandenen Mitbewerbern zu schaffen. Die „Gesamtenergetische Betrachtung eines Projektes“, welche von den Produktgruppen PV, WP und KWL getragen wird, erfährt durch den Einsatz von Regelungen (Regelung des solaren Eintrages = Beschattungsregelung) und Überwachungsaufgaben (Monitoring) über den KNX/EIB⁸ eine neue Dimension.

Eine „Gesamtenergetische Betrachtung“ lässt sich daraus ableiten und soll einen wesentlichen Bestandteil (Entwicklung eines USP für Sibling) der Abteilung Erneuerbare Energien darstellen.

Daraus mögliche entstehende Konfliktpotentiale aus operativen und strategischen Zielen werden als eine der großen Herausforderungen für das Unternehmen angesehen.

⁷ <<http://www.siblik.com/hersteller/hersteller.html>>

⁸ <<http://www.knx.org/de/was-ist-knx/was-knx-ist>>

1.4 Methodisches Vorgehen

Zur Erreichung der festgelegten Zielsetzung dieser Diplomarbeit wird zunächst die Einordnung in die Betriebswirtschaftslehre vorgenommen.

Der Einordnung in die Betriebswirtschaftslehre folgt eine Marktstatistik mit der damit verbundenen Analyse und Prognose, sowie einer Bewertung der vorhandenen Ressourcen.

Anhand der Wettbewerbsstrategie wird im letzten Teil die konkrete Umsetzung mit den dafür erforderlichen Begleitmaßnahmen – Schwerpunkt Aufbau eines Kompetenzzentrum - erörtert.

2. Betriebswirtschaftliche Betrachtung

Das Grundinteresse der Betriebswirtschaftslehre (BWL) als Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften beruht wie bei ihrer Schwesterdisziplin, der Volkswirtschaftslehre (VWL), auf der Tatsache, dass Güter grundsätzlich knapp sind und dementsprechend einen ökonomischen Umgang erfordern. Sie geht also von einem Rationalprinzip der Handelnden aus. Im Unterschied zur Volkswirtschaftslehre, die das wirtschaftliche Gesamtgefüge national oder international untersucht, nimmt die Betriebswirtschaftslehre dabei die Perspektive von einzelnen Betrieben ein.

Ziele sind nicht nur die Beschreibung und Erklärung von wirtschaftlichen Phänomenen, sondern auch die Entwicklung konkreter Verfahren für betriebliches Handeln. Damit sollen die Entscheidungsprozesse im Unternehmen unterstützt werden⁹.

Die Betriebswirtschaftslehre gliedert sich in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL) und die Spezielle Betriebswirtschaftslehre (SBWL).

2.1 Einordnung der SBWL

Im Gegensatz zur ABWL, die übergreifende, wirtschaftliche Zusammenhänge untersucht, beschäftigt sich die SBWL, bisweilen auch Besondere Betriebswirtschaftslehre (BBWL) genannt, mit speziellen Branchen und untersucht die dort vorgefundenen Gegebenheiten. Daraus werden branchenspezifische Lösungen und branchentypische Modelle entwickelt.

Die SBWL ist daher auf spezielle Fragen fokussiert, die nur für bestimmte Unternehmen oder Unternehmensteile interessant sind. Dabei werden zwei Gebiete voneinander abgegrenzt, die funktionale Betriebswirtschaftslehre (Distribution) und die institutionelle Betriebswirtschaftslehre (branchenspezifisch).

Funktionale SBWL:

- ◇ Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik
- ◇ Produktionswirtschaft, Qualitätsmanagement

⁹ <<http://www.betriebswirt-info.de/bwl-grundlagen/index.php>>

- ◇ Marketing, Unternehmenskommunikation
- ◇ Finanzwirtschaft, Kostenrechnung, Controlling
- ◇ Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung, Steuerlehre
- ◇ Management, Organisation
- ◇ Informationsmanagement

Institutionelle SBWL:

- ◇ Bankbetriebslehre
- ◇ BWL des Tourismus
- ◇ Handelsbetriebslehre
- ◇ Immobilienwirtschaft
- ◇ Industriebetriebslehre
- ◇ Medienmanagement
- ◇ Versicherungsbetriebslehre

2.2 Darstellung des speziellen Teilbereichs

Der Betriebswirtschaftslehre des Handels (Handelsbetriebslehre) als institutionelle, branchenspezifische Betriebswirtschaftslehre, fällt jener Teilbereich des Güteraustausches zwischen den Organisationseinheiten der Wirtschaft (Betriebe, Haushalte) zu, der von hierauf spezialisierten Betrieben durchgeführt wird. Dazu zählen vor allem Groß- und Einzelhandelsbetriebe, die sich aufgrund ihrer Abnehmerkreise sowie Absatzmengen pro Verkaufsakt unterscheiden und deren Hauptaufgabe nicht in der Gütererzeugung, sondern im Umsatz (Beschaffung und Absatz) von Waren ohne wesentliche Be- und Verarbeitung besteht.

Für die Einschaltung von Handelsbetrieben in die Distribution bieten sich zahlreiche Möglichkeiten an. Prinzipiell können sie an jeder Stelle des Distributionssystems als Verbindung zwischen den Wirtschaftsgliedern wirken. Beispielhaft sei hier die Weiterleitung von Erzeugnissen der Urproduktion an die nachfolgende Wirtschaftsstufe, Bindeglied zwischen Bearbeitungs- und Verarbeitungsstufen in der Produktion (Werkstoffhandel) oder die Distribution bestimmter Fertigprodukte für den privaten oder gewerblichen Bedarf (Produktions- oder Konsumwarenhandel) genannt.

Da im Handelsbetrieb keine transformatorischen Prozesse stattfinden, zählen die Handelsbetriebe zum Bereich der Dienstleistungsbetriebe. Unter Einsatz unterschiedlicher sachlicher und personeller Produktionsfaktoren erstellen sie Handelsleistungen, die als Kombination fremderstellter Sachleistungen mit eigenerstellten Dienstleistungen zu verstehen sind. Die Wertschöpfung des Handelsbetriebes besteht darin, noch nicht verwendungsreife Sachleistungen der Industrie durch Umhüllung mit handelsspezifischen Dienstleistungen einer werterhöhenden Verwendungseignung zuzuführen.

Das Handelsunternehmen zeichnet sich in einem marktwirtschaftlichen System durch die Merkmale Planungsautonomie, Marktrisiko und erwerbswirtschaftliches Prinzip aus. Demnach kann die Handelsunternehmung auf Grundlage der gegebenen Marktsituation ihren Wirtschaftsplan selbst bestimmen, ohne dass staatliche Lenkungsbehörden Einfluss nehmen können¹⁰.

2.3 Markteintrittsbarrieren

Unter dem Begriff Markteintrittsbarrieren kann eine Vielzahl von Phänomenen subsumiert werden, die es einem Unternehmen erschweren, in einen Markt einzutreten oder ihn zu betreten. Die Markteintrittsstrategien können in institutionelle Markteintrittsbarrieren und verhaltensbedingte Markteintrittsbarrieren unterteilt werden¹¹.

Unter institutionelle Markteintrittsbarrieren versteht man im Allgemeinen die tarifären und nichttarifären Handelshemmnisse oder bestehende Strukturen (Handelsstrukturen), die in der Hand von konkurrierenden Herstellern liegen.

Die verhaltensbedingten Markteintrittsbarrieren ergeben sich nicht aus staatlichen Vorschriften, sondern vielmehr aus dem Verhalten der Geschäftsleute bzw. Verbraucher auf der Käuferseite. Sie beruhen meist auf Wahrnehmungen, Präferenzen oder Gewohnheiten.

Markteintrittsbarrieren, die im eigenen Unternehmen begründet liegen, können z.B. unscharfe Informationen, fehlende Erfahrung oder mangelndes Know-how sein.

¹⁰ vgl. Barth, Hartmann, Schröder (2007), S. 1 - 4

¹¹ vgl. Meffert, Bolz (1998), S. 141

2.3.1 Allgemeine Markteintrittsbarrieren

Michael E. Porter sieht den Markteintritt im Wesentlichen abhängig von zwei Parametern, wie hoch die existierenden Markteintrittsbarrieren und wie stark die absehbaren Reaktionen der etablierten Wettbewerber sind. Bei hohen Barrieren muss der neue Marktteilnehmer mit scharfen Gegenmaßnahmen rechnen, für die bestehenden Marktteilnehmer bedeutet das ein eher geringes Markteintrittsrisiko neuer Teilnehmer. Befinden sich allerdings niedrige Barrieren, ist die Wahrscheinlichkeit, dass neue Marktteilnehmer auftreten sehr groß¹².

Porter definiert die wesentlichen Ursprünge von Eintrittsbarrieren wie folgt:

- ◇ Betriebsgrößenersparnisse („economies of sales“)
- ◇ Produktdifferenzierung
- ◇ Kapitalbedarf
- ◇ Umstellungskosten
- ◇ Zugang zu Vertriebskanälen
- ◇ Größenunabhängige Kostennachteile
- ◇ Staatliche Politik

2.3.2 Markteintrittsbarrieren junger Märkte

Eine wesentliche Eigenschaft eines jungen Marktes besteht darin, dass man kaum Strukturen oder Spielregeln vorfindet. Strategisch betrachtet kann man aber auch von einer jungen Branche sprechen, wenn ein bestehender Geschäftszweig fundamentale Veränderungen seiner Wettbewerbsregeln oder Größenordnungen erfährt, die durch die Verschiebungen in seinem Umfeld verursacht werden¹³.

In der Regel bedeuten Veränderungen von bestehenden Geschäftszweigen neue Marktzugänge und neue Vertriebskanäle, die aufgrund der Situation, dass es eben ein junger Markt ist, noch nicht ausreichend vorhanden sind.

¹² vgl. Porter (2008), S. 39 - 46

¹³ vgl. Porter (2008), S. 274

Die Markteintrittsbarrieren werden also hier weniger direkt in der Betriebsgröße, sondern vielmehr am Kapitalbedarf, am Zugang der spärlich vorhandenen Vertriebskanäle und an der Übernahme des zu erwarteten Risikos zu finden sein.

Von einer Markteintrittsbarriere im klassischen Sinn kann aber bei jungen Märkte nicht gesprochen werden, da konsumentenbezogene Marktwiderstände, die insbesondere in Fällen wie z.B. Nichtkauf, weil der Konsument von dem Produkt nichts weiß, auftreten, allgemein nicht diesem Thema zuordenbar sind.

2.4 Wettbewerbsstrategie

Strategie ist nichts anderes als die Suche nach einem Plan, um die Wettbewerbsvorteile zu nutzen. Der gefährlichste Wettbewerber ist dabei derjenige, der dem eigenen Unternehmen am meisten ähnelt.

Die Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie besteht im Wesentlichen in der Erarbeitung von Antworten auf die Fragen¹⁴:

- ◇ Wie wird das Unternehmen den Wettbewerb bestreiten?
- ◇ Worin bestehen die Ziele des Unternehmens?
- ◇ Welche Maßnahmen sind zur Zielerreichung erforderlich?

Der Fokus der Überlegungen richtet sich dabei nicht nur auf Wettbewerber, sondern auch auf das Erkennen der eigenen Kernkompetenzen (Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten) um eine Wettbewerbsstrategie auch zu realisieren. Das Ziel ist immer eine gefestigte Branchenposition mit dem einhergehenden Wettbewerbsvorteil.

2.4.1 Strukturanalyse der Branche

Die Branchenstruktur beeinflusst in starkem Maße die Spielregeln des Wettbewerbs und die Strategien des eigenen Unternehmens. Für die Formulierung einer Wettbewerbsstrategie ist es entscheidend, ein Unternehmen in Beziehung zu seinem

¹⁴ vgl. Porter (2008), S. 26

Umfeld zu setzen. Die Intensität des Wettbewerbs in einer bestimmten Branche unterliegt der ökonomischen Struktur und geht im Regelfall weit über das Verhalten der existierenden Mitbewerber hinaus. Michael E. Porter beschreibt die Abhängigkeit des Wettbewerbs mit den fünf grundlegenden Wettbewerbskräften¹⁵ und sieht die zusammengefasste Stärke dieser Kräfte als Gewinnpotential.

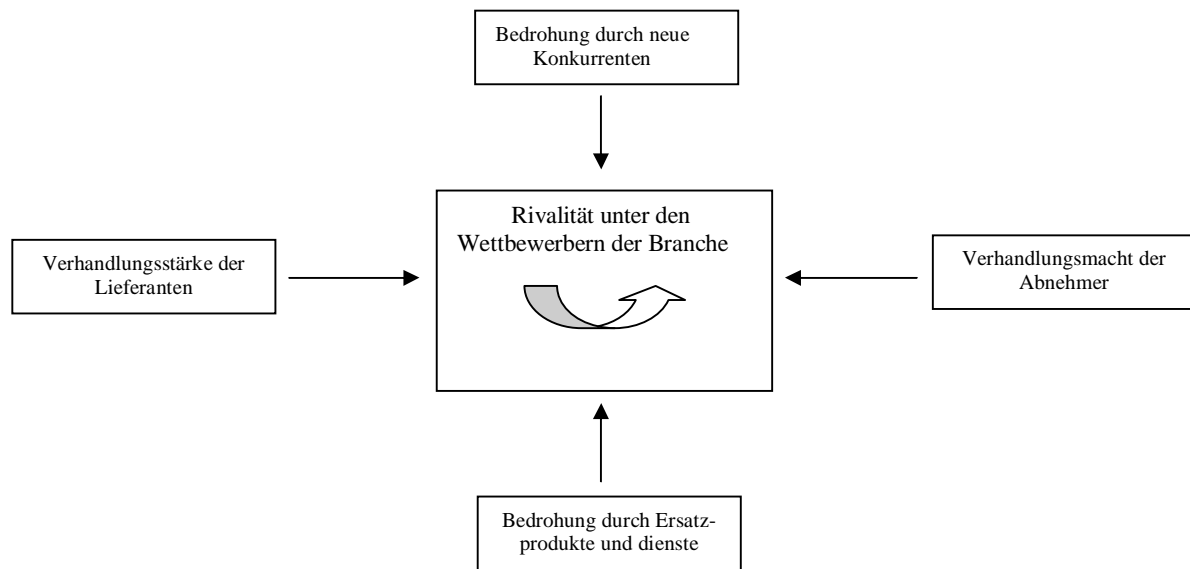


Abbildung 3¹⁶

Porter identifiziert die fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbs wie folgt:

1. die etablierten Wettbewerber (bearbeiten die selben Kunden)
2. die Kunden bzw. Abnehmer
3. die Lieferanten, die wichtige Ressourcen, Technologien oder Know-how besitzen und nur an ausgewählten Unternehmen weitergeben
4. neue Wettbewerber, die in den selben Markt einsteigen
5. Ersatzprodukte oder Dienstleistungen, die die bisherigen ersetzen

Aufgabe der Branchenstrukturanalyse ist es also, die Wettbewerber innerhalb der Branche hinsichtlich der momentanen und zukünftigen Rivalität einzuschätzen. Für

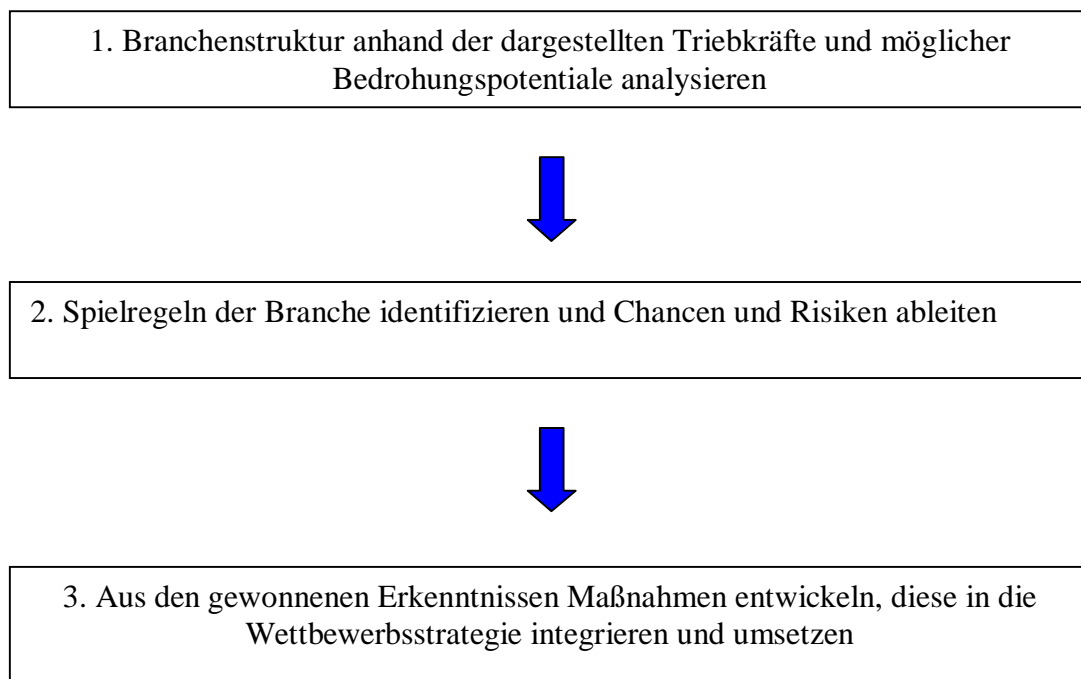
¹⁵ vgl. Porter (2008) S. 35

¹⁶ vgl. Porter (2010) S. 32

die Positionierung bedeutet dies, ein relevantes Mittel zu finden, mit dem ein Schutzschirm gegen die vorhandenen Wettbewerbskräfte aufgebaut werden kann oder aber diese Kräfte zu seinen Gunsten zu beeinflussen.

Die Branchenstrukturanalyse umfasst somit die Sammlung, Bewertung und Information über Kräfte, die den Wettbewerb innerhalb der Branche bestimmen. Sie beschreibt damit wesentliche Faktoren für die Chancen, Risiken und den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

Die idealtypische Vorgangsweise bei der Strukturanalyse einer Branche¹⁷ ist in den nachfolgenden Schritten erläutert:



2.4.2 Einordnung in die Wettbewerbsstrategie

Eine entscheidende Frage in der Wettbewerbsstrategie ist, welche relative Position ein Unternehmen innerhalb seiner Branche hat. Die Branchenposition entscheidet u.a. darüber, ob die Rentabilität des Unternehmens unter oder über dem

¹⁷ vgl. Asum, Kerth (2008), S. 169 - 171

Branchendurchschnitt liegt. Es ist also naheliegend, dass ein Unternehmen, welches sich eine günstige Branchenposition verschaffen kann, dessen USP von den Abnehmern erkannt und honoriert wird, mit höheren Erträgen als branchenüblich rechnen kann.

Grundsätzlich kann man von zwei Grundtypen der Wettbewerbsstrategie ausgehen, die ein Unternehmen besitzen kann: niedrige Kosten oder Differenzierung¹⁸. Aus den beiden Grundtypen und dem damit kombinierbarem Tätigkeitsbereich ergeben sich drei Strategietypen:

- ◇ umfassende Kostenführerschaft
- ◇ Differenzierung
- ◇ Konzentration auf die Schwerpunkte¹⁹

Bei der Kostenführerschaft wird ein Unternehmen versucht sein, durch geringere Kosten als Branchenmitbewerber einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Dies setzt i.d.R. hohe Marktanteile bei Massenprodukten voraus, mit dem Ziel, auch dann noch Profit zu erwirtschaften, wenn andere Marktteilnehmer in die Verlustzone geraten sind. Meist bedeutet Kostenführerschaft auch Preisführerschaft, obwohl diese nicht zwingend vorausgesetzt werden muss.

Beim Strategietyp Differenzierung geht es vielmehr darum, ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Kombination von beiden zu finden, welche in der Betrachtung des Verbrauchers einzigartig erscheint und in der Branche in dieser Form noch nicht besteht. Die Differenzierungsstrategie kann unterschiedliche Formen annehmen, sie kann sich durch die Marke (must have), der Technik (Technologievorsprung), dem Vertriebs- oder Händlernetz, oder auch über die herausragende Qualität der Mitarbeiter auszeichnen. Entscheidend dabei ist aber weniger der tatsächliche Unterschied zu den Konkurrenten, sondern vielmehr die Wahrnehmung der Abnehmer für das gewählte Produkt oder die Produktlinie.

Die Konzentration der Schwerpunkte oder auch Nischenstrategie ist eine strategische Konzentration auf eine bestimmte Kundengruppe und unterscheidet sich dadurch wesentlich von den beiden anderen Strategien. Die Konzentration auf

¹⁸ vgl. Porter (2010), S. 37

¹⁹ vgl. Porter (2010), S. 71

Schwerpunkte kann daher sowohl in der Kostenführerschaft als auch in der Differenzierung verfolgt werden, wenn auch durch unterschiedliche Maßnahmen. Geht es bei der Schwerpunktkonzentration Kostenführerschaft darum einen Kostenvorteil für sich zu verbuchen und damit zum Ziel zu gelangen, so ist man beim Differenzierungsschwerpunkt bemüht, ein Zielsegment auszuwählen.

3. Marktanalyse

Die folgenden Marktanalysen betreffen die Produktgruppen Photovoltaik, Wärmepumpen und Kontrollierte-Wohnraum-Lüftungen. Eine Ausweitung auf andere, die Erneuerbare Energien betreffende Analysen wie z.B. Biomasse, Solarthermie oder Windkraft wurde verzichtet, da sie dem Ergebnis der vorliegenden Arbeit wenig hilfreich wären.

Eine exakte Auswertung der vorliegenden Analysen ist für die zukünftige Ausrichtung von Bedeutung, da sie doch eine Gewichtung der unterschiedlichen Produktgruppen widerspiegelt. Diese Gewichtung soll vor allem als Indikator bei der schwerpunktmäßigen Bearbeitung der unterschiedlichen Produktgruppen und bei der Auswahl der erforderlichen Begleitmaßnahmen (Mitarbeiterauswahl, Mitarbeiterschulungen, Investitionsrahmen, Werbemaßnahmen, Messeauftritte Printmedien etc.) hilfreich sein.

Aus den vorhandenen Analysen lassen sich in Zusammenhang mit den Prognosen der Bauwirtschaft für die Produktgruppen WP und KWL recht vernünftige Einschätzungen treffen. Bei der PV wird auf Grund der Abhängigkeit von aktuellen Förderzusagen eine Prognose deutlich erschwert, grobe Abschätzungen sind nach Rücksprache mit der PV-Austria – Interessensvertretung der Photovoltaikindustrie in Österreich - aber doch zulässig.

3.1 Marktanalyse Erneuerbare Energien

Für die folgenden Analysen wurde eine vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technik (bmvit) in Auftrag gegebene Darstellung herangezogen.

„Zur Ermittlung der Marktentwicklung werden technologiespezifische Methoden angewandt, wobei fragebogenbasierte Erhebungen bei Technologieproduzenten, Handelsunternehmen und Installationsfirmen sowie bei den Förderstellen der Länder und des Bundes den zentralen Ansatz darstellen. Weiters werden Literaturanalysen, Auswertungen verfügbarer Statistiken und Internetrecherchen zur Informationsbereitstellung durchgeführt. Die generierten Daten werden in konsistenten Zeitreihen dargestellt, um eine Ausgangsbasis für weiterführende Analysen und strategische Betrachtungen bereitzustellen.“²⁰

3.1.1 Marktanalyse Photovoltaik (PV)

Die nachfolgende Darstellung des PV-Marktes basiert auf Auswertungsdaten der unterschiedlichen Förderstellen in Österreich, es sind dies die Kommunalkredit Public Consulting Ges.mb.H. für die Investitionsförderung und die OeMAG als Abwicklungsstelle für die Einspeiseförderung.

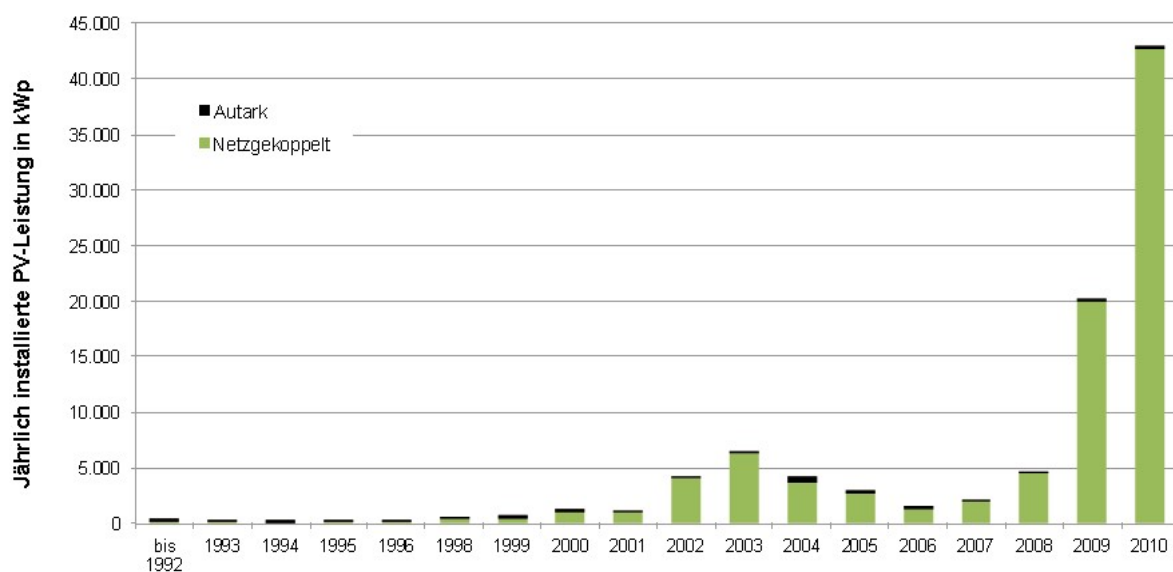


Abbildung 4²¹

²⁰ bmvit (2011) S. 11

²¹ bmvit (2011) S. 79

Die Analyse für 2010 ergibt einen Anstieg der installierten Leistung um 42,7 MWp, was einer prozentuellen Steigerung von 113,9% entspricht. Dieses Wachstum betrifft allerdings nur die verbaute Generatormenge, das Umsatzwachstum blieb aufgrund des Preisverfalls bei Modulen doch deutlich dahinter. Für 2011 wird nach Einschätzung von profunden Marktkennern die verbaute Menge auf ca. 50 – 70 MWp steigen. Für die nächsten Jahre (bis 2015) kann man von einem relativ stabilen Markt in der Größenordnung von rd. 70 – 100 MWp ausgehen, da bis dahin ein Großteil der abzubauenen PV-Anlagen aus der Warteschleife (Einspeisearifförderung) installiert werden müssen.

Nachstehend die laut Erhebung ermittelten Modulpreise:

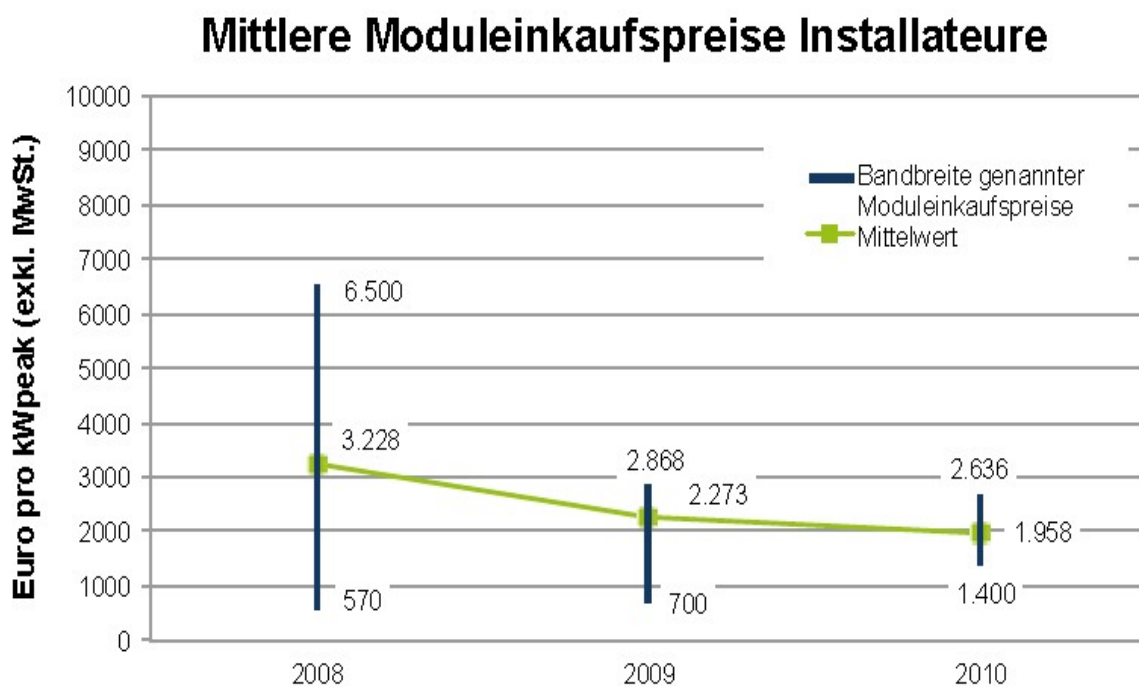


Abbildung 5 ²²

Für 2010 weist diese Statistik eine durchschnittliche Preiserosion von rd. 14% auf, für 2011 gehen Analysten von ca. 35% aus. Trotz dieser Prognosen ergibt sich ein Marktvolumen (Module und alle restlichen Bauteile) für 2010 von € 126 Mio und für 2011 von € 150 Mio. Mittelfristig (bis 2015) wird sich das Volumen auf ca. € 130 bis 150 Mio pro Jahr einpendeln.

²² bmvit (2011) S. 86

Mit einem weiterhin anhaltenden Preisverfall bei Modulen ist zu rechnen, die Prognosen sehen erst ab Preisparität (Energiepreis aus PV-Erzeugung entspricht dem Energiepreiszukauf aus dem Netz) ein Ende kommen. Die Preisparität wird aller Voraussicht nach 2015 bis 2016 erreicht sein. Durch den raschen Markteintritt asiatischer Hersteller, allen voran Unternehmen aus China, kann zum Einen der Preisverfall mit der einhergehenden Preisparität etwas früher eintreten, zum Anderen ist daraus auch ableitbar, dass bei europäischen Herstellern in den nächsten Jahren eine Marktbereinigung erfolgen wird. Anzeichen am Aktienmarkt (Solarworld, Phoenix usw.) und Insolvenzen (Blue Chip, Solon, Q-Cells), die in diese Richtung weisen, konnten bereits verfolgt werden.

3.1.2 Marktanalyse Wärmepumpen

Im Gegensatz zum PV-Markt musste der Wärmepumpenmarkt im Vorjahr ein Minus von 3,1% hinnehmen. Mehrere Faktoren erklären den leichten Rückgang. Einerseits hat die österreichische Mineralölindustrie eine kräftige Förderung bei Ölkesseln (Zuschuss, nicht rückzahlbar in der Höhe von € 2 000,-) 2010 durchgeführt und andererseits konnte man durch die Nachwehen der Wirtschaftskrise einen Rückgang der Baurate feststellen. Dieser Rückgang betraf bei Heizsystemen in erster Linie Wärmepumpen, da moderne Wohnhäuser wegen ihres geringen Heizbedarfes einen idealen Einsatzbereich für Wärmepumpen darstellen.

Abbildung 6 zeigt deutlich den Bedarf der letzten Jahre, der Trend Richtung Heizungswärmepumpen lässt sich durch den vermehrten Bau von Niedrigenergie- und Passivhäusern erklären. Bei den Brauchwasserwärmepumpen scheint die Talsohle (Anfang 2000) durchschritten zu sein. Im Sanierungsbereich, wenn der Einsatz einer Solarthermieanlage nicht oder nur mit hohen Investitionskosten realisierbar ist, kann dieser Typ von Wärmepumpe gut eingesetzt werden und erfährt auch eine wirtschaftlich sinnvolle Komponente.

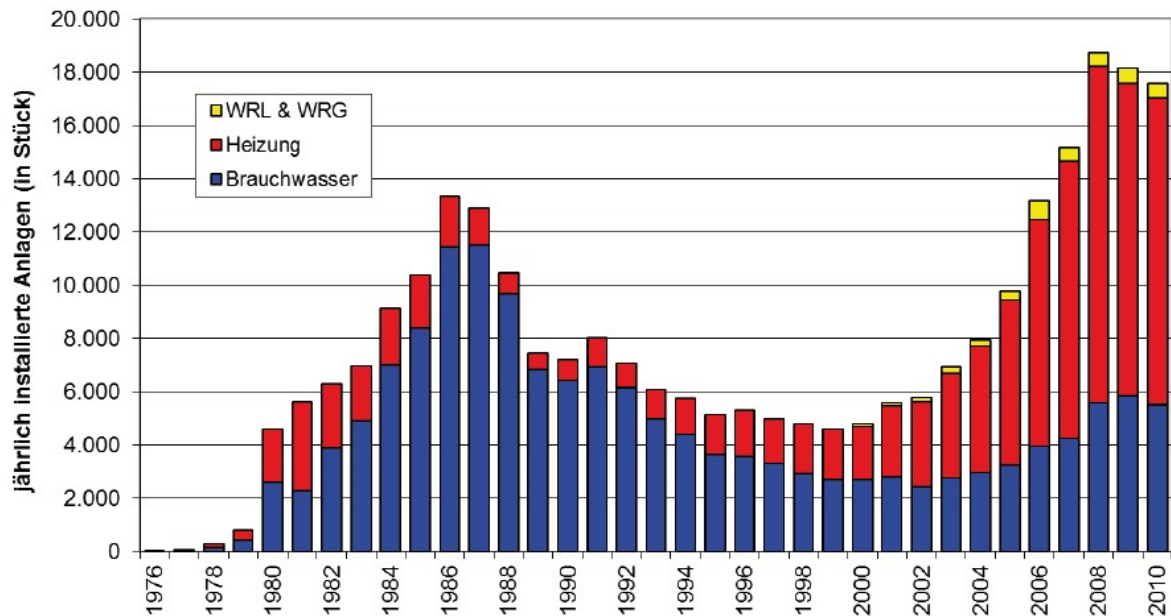


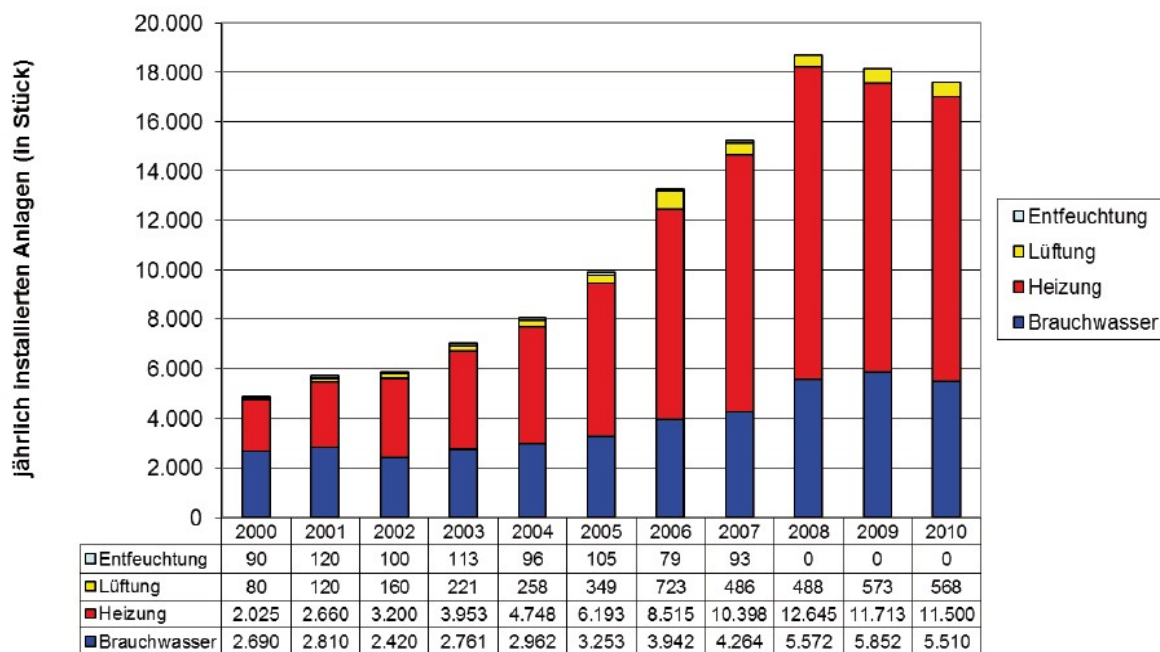
Abbildung 6²³

Somit ergibt sich ein Marktvolumen für Brauchwasserwärmepumpen von 5 510 Stück und für Heizungswärmepumpen von 11 500 Stück für 2010. Daraus kann man ein geschätztes Umsatzvolumen in der Größenordnung von rd. € 12 Mio (Brauchwasser) und von rd. € 80 Mio (Heizung) ableiten.

3.1.3 Marktanalyse Kontrollierte-Wohnraum-Lüftung (KWL)

Die KWL kann in zwei Gruppen eingeteilt werden, kontrollierte Wohnraumlüftung mit Wärmerückgewinnung und kontrollierte Wohnraumlüftung mit Wärmerückgewinnung und integrierter Wärmepumpe (Luft/Luft). Dieser Typ der KWL findet ausschließlich im Passivhaus Verwendung, beim Einsatz solcher KWL's kann auf eine herkömmliche Heizquelle verzichtet werden. Für die KWL ohne integrierte Wärmepumpe gibt es aktuell keine verlässliche Marktstatistik, dagegen besteht für den zweitgenannten Typ aufgrund der Statistik vom Bundesministerium (bmvit) gut verfügbares, seriöses Zahlenmaterial.

²³ bmvit (2011) S. 122

Abbildung 7²⁴

Die in der Abbildung 7 genannten 568 Stück KWL spiegeln somit nur einen relativ kleinen Teil der verbauten Anlagen wieder. Unter Berücksichtigung der errichteten Passivhäuser 2010 (4 100 Stück, davon rd. 67% Ein- und Zweifamilienwohnhäuser)²⁵ kann man allein in dieser Sparte von zusätzlichen rd. 2 750 Stück KWL ausgehen. Immer auf der technischen Überlegung basierend, dass ein Passivhaus ohne KWL nicht realisierbar ist. Zu den genannten Zahlen summieren sich noch geschätzte 2 000 Stück Kontrollierte Wohnraumlüftungen, die in Objekten eingebaut sind, welche annähernd Passivhausstandard aufweisen.

Die vorgenannten Marktzahlen lassen ein vorsichtig optimistisches Umsatzvolumen von € 10 Mio für die Lüftungsgeräte erahnen und rd. € 30 Mio für Zubehörteile (Luftbrunnen, Rohrsysteme etc.).

²⁴ bmvit (2011), S. 123

²⁵ Lang (2011), S. 142 + 166

3.2 Marktanalyse Einfamilienwohnhäuser

Die nachstehende Statistik²⁶ zeigt das Volumen von Ein- und Zweifamilienwohnhäusern für den Zeitraum 2005 bis 2009, eine offizielle Statistik für 2010 ist aktuell noch nicht verfügbar.

Der Rückgang von rd. 11% bei den Einfamilienwohnhäusern traf vor allem die Fertighausbranche und konnte auf die rezessive Wirtschaftslage zurückgeführt werden.

Seriösen Schätzungen zufolge ist mit einer Entspannung 2011 und 2012 zu rechnen, der Markt sollte wieder an das Volumen von 2007 bzw. 2008 anschließen können.

In einer langfristigen Betrachtung wird der Markt quantitativ deutlich nachgeben, qualitativ allerdings kräftig zulegen. Als Gründe dafür sprechen die bereits erwähnte EU-Richtlinie, steigende Energiekosten und eine Verknappung und dadurch auch Verteuerung von Baugrundstücken in den Ballungszentren. Ein Ausweichen in ländliche Gebiete wird auch wenig zielführend sein, da dadurch die Zersiedelung voranschreiten und die Mobilitätskosten steigen würden.

Gebäude mit oder ohne Wohnung(en), Gebäudeeigenschaft	Anzahl neuer Gebäude (ohne An-, Auf-, Umbautätigkeit)				
	2009 ¹⁾	2008 ¹⁾	2007	2006	2005
neue Gebäude mit mind. 1 Wohnung	17.358	19.367	20.271	18.724	16.653
neue Gebäude ohne Wohnung(en)	1.112	1.252	1.252	1.307	1.095
neue Wohngebäude (Privatwohnzwecke)	17.178	19.127	20.006	18.509	16.426
mit 1 Wohnung	14.466	16.243	16.694	15.549	13.759
mit 2 Wohnungen	756	970	1.034	960	865
mit 3 bis 10 Wohnungen	1.468	1.473	1.804	1.635	1.463
mit 11 und mehr Wohnungen	487	441	474	365	339
neue Nicht-Wohngebäude	1.291	1.492	1.517	1.522	1.322
Wohngebäude von Gemeinschaften (keine Privatwohnzwecke)	51	41	50	42	36
Hotel, Gasthof, Pension u.ä.	162	152	201	216	142
Gebäude für Büro-, Verwaltungszwecke	209	238	256	215	190
Gebäude des Groß-, Einzelhandels	146	231	234	255	294
Gebäude des Verkehrs-, Nachrichtenwesens	36	53	34	49	56
Industrie-, Lagergebäude	498	566	549	555	418
Gebäude für Kultur, Freizeit, Bildungs-, Gesundheitswesen	189	211	193	190	186
neue Gebäude insgesamt	18.470	20.619	21.523	20.031	17.748

Q: STATISTIK AUSTRIA, Adress-, Gebäude- und Wohnungsregister (Stand: 23.03.2010). Erstellt am: 10.05.2010.

Fertiggestellte sowie ohne Bauvorhabensmeldung neu erfasste Gebäude - 1) Die Ergebnisse für 2008 und 2009 sind vorläufig. Die für diese Jahre erfassten Fertigstellungen sind in Bezug auf die bis 23.03.2010 registrierten Nachmeldungen mit entsprechenden Veränderungsfaktoren aufgeschätzt. Rundungsdifferenzen wurden dabei nicht ausgeglichen.

Tabelle 1²⁷

Der Fertighausanteil ist in der vorstehenden Statistik nicht explizit ausgewiesen, er lag 2009 bei 5 064 fertig gestellten Objekten²⁸ und entspricht rd. 33%.

²⁶ Statistik Austria, Wohnbau 2005 bis 2009

²⁷ Statistik Austria, Wohnbau 2005 bis 2009

²⁸ Die Presse (2010), Beilage Immobilien

Aus der vorangegangenen Tabelle ist aber nur eine quantitative Betrachtung zulässig. Wie hoch der Anteil an Objekten für die zukünftige strategische Ausrichtung sein wird, kann hieraus nicht geschlossen werden, da ein Großteil der Objekte nach gegenwärtigen energetischen Gesichtspunkten errichtet wurden. In die zu erfassende Zielgruppe können jene Wohnhäuser aufgenommen werden, die mit einem Heizwärmebedarf von $< 35 \text{ kWh/m}^2 \text{ Jahr}$ (gutes Niedrigenergiehaus) ihr Auslangen finden.

Zum definierten Zielmarkt zählt aufgrund seiner energetischen Komponente u.a. das Passivhaus, die folgenden Ausführungen beschäftigen sich daher intensiver mit diesem Haustyp.

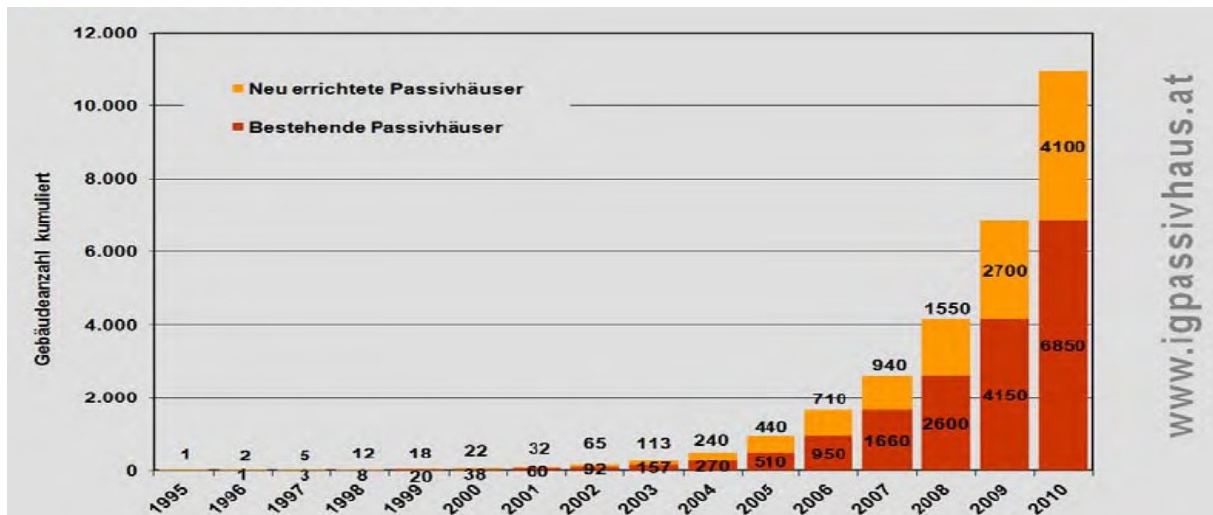
3.3 Marktanalyse Passivhäuser

Passivhäuser unterliegen im Gegensatz zu allen anderen Haustypen einer strengen Normierung betreffend Heizenergieverbrauch. Je nach Berechnungsmethode ergeben sich bei der PHPP-Berechnung (**P**assiv**H**aus-**P**rojektierungs-**P**aket nach Dr. Wolfgang Feist)²⁹ eine Energiekennzahl von $< 15 \text{ kWh/m}^2 \text{ Jahr}$, (Heizleistung $< 10 \text{ W/m}^2$) und bei der OIB-Berechnung³⁰ $< 10 \text{ kWh/m}^2 \text{ Jahr}$. Durch die IG-Passivhaus (Interessensgemeinschaft Passivhaus) liegen konkrete Zahlen der Bautätigkeit vor, die nachstehende Tabelle zeigt die Entwicklung der vergangenen Jahre. Das erste Passivhaus wurde in Österreich 1995 gebaut, der Passivhausanteil lag im Jahr 2005 mit 950 Objekten (davon neu errichtete 440) noch bei 2,48% und erhöhte sich mit 6 850 Objekten (davon neu errichtete 2 700) 2009 auf 14,62%. Anhand der jährlichen Steigerung von rd. 58,21% (Durchschnitt im Zeitraum 2005 bis 2009) lässt sich ein Markt mit guten Wachstumsraten ableiten und die absoluten Stückzahlen ein interessantes Marksegment erkennen.

2010 konnte man bereits auf einen Bestand von rd. 11 000 Passivhäuser bei einem Neuzugang von 4 100 zurückblicken.

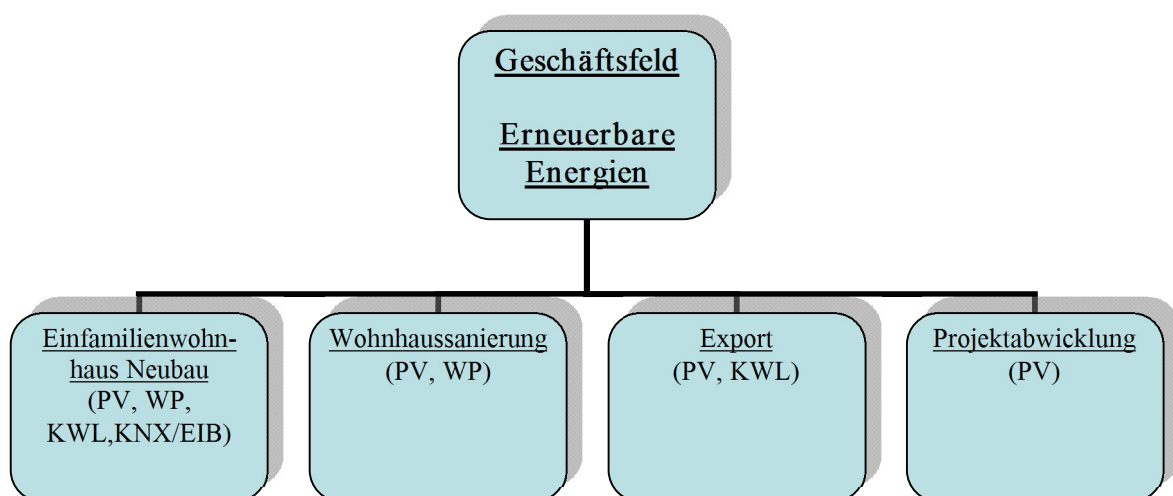
²⁹ <http://www.energiesparhaus.at/energieausweis/phpp.htm>

³⁰ http://www.oib.or.at/RL6_2500407.pdf

Abbildung 8³¹

4. Prognose Marktentwicklung

Für den Aufbau des Geschäftsfeldes Erneuerbare Energien ist vor allem die Einschätzung der Absatzmärkte mit der damit einhergehenden Marktentwicklung von Bedeutung. Das vorhandene Produktportfolio (Photovoltaik, Wärmepumpen, Kontrollierte Wohnraumlüftungen und KNX/EIB) eignet sich gleichermaßen für Neubauten und Sanierungen. Es ist daher naheliegend, eine grobe Einteilung der Absatzmärkte zu treffen (siehe Abb. 9):

Abbildung 9³²

³¹ Lang (2011), S. 142

³² eigene Darstellung

Für alle Teilbereiche zeichnet sich ein durchaus positives Stimmungsfeld ab, wenn auch der einzusetzende Produktmix unterschiedlich dargestellt werden muss. Für den **Wohnungsneubau** kann man klar eine quantitative Reduktion erkennen, die qualitative Ausstattung wird aufgrund der Bauweise aber eine wesentliche Änderung erfahren.

„Betrachtet man den gesamten Wohnungs-Neubau in Österreich, zeigt sich seit Mitte der neunziger Jahre ein signifikanter Rückgang der jährlich errichteten Wohneinheiten. Von diesem Rückgang unbeeinflusst hat sich der Passivhausstandard im Wohnbau nach rd. achtjähriger Pilot- und Entwicklungsphase, die sich größtenteils im Einfamilienhaussektor bewegt hat, zu einem kontinuierlichen Anstieg der errichteten Wohneinheiten entwickelt“³³.

Im **Sanierungsbereich** steht ein nahezu unbegrenzter Markt zur Verfügung, wurden doch erst in den letzten 5 – 8 Jahren Häuser mit einigermaßen vernünftigen Energiekennzahlen errichtet.

Der **Exportmarkt** wird aktuell nur mit Photovoltaik bedient, hat aber mit einem Anteil von annähernd 40% (am Gesamtumsatzes PV bei Siblik) die Funktion eines Mengengenerators. Für kontrollierte Wohnraumlüftungen besteht vor allem in den angrenzenden Ländern (Slowenien, Italien, im speziellen Südtirol) ein Bedarf.

Größere **PV-Projekte** wurden in der Vergangenheit kaum umgesetzt, da eine wirtschaftliche Darstellbarkeit von Förderzusagen abhängig war. Diese Förderzusagen fehlten, wurden aber durch die Novelle zum Ökostromgesetz im Juli 2011 freigegeben. Daher ist auch dieses Segment, zumindest bis 2015, höchst interessant.

Die Entwicklung der Energiepreise und die Gesetzgebung betreffend des Energiestandards geben letztendlich die Rahmenbedingungen für die Marktentwicklung vor.

³³ Lang (2011), S. 188

4.1 Kurzfristige Marktentwicklung

Unter kurzfristiger Marktentwicklung wird eine Zeitspanne von 1 – 2 Jahren angenommen. Für diesen Zeitraum wird in der Prognose folgendes Szenario angenommen:

- ◇ geringes Wirtschaftswachstum 2012 (< 1%)
- ◇ leichte Entspannung 2013, (Wirtschaftswachstum 1 – 1 ½%)
- ◇ verschärfte Zugänge zu Wohnbaufördermitteln (Neubau)
- ◇ keine Entspannung der Energiediskussion (Preisentwicklung tendenziell steigend)
- ◇ weiterer Ausbau erneuerbarer Energieträger
- ◇ Rückgang bei Baurate Neubau
- ◇ Sanierungsoffensive im Privatbau (Freigabe von Fördermitteln)

Im **Wohnungsneubau** wird sich die Verschärfung der Energiekennzahlen erst gegen Ende 2012 bzw. 2013 am Markt auswirken, da ab 1. Jänner 2012 – siehe Tab. 2 - neuen Richtlinien für die Wohnbauförderzugänge in Kraft treten. Bestehende Baubewilligungen sind davon nicht betroffen.

Die Heizwärmebedarf-Mindestanforderungen sind entsprechend der Kyoto II – Vereinbarung wie folgt festgelegt:

	HWB _{BGF} in kWh/(m².a)	
	bei einem A/V-Verhältnis $\geq 0,8$	bei einem A/V-Verhältnis $\leq 0,2$
bis Ende 2009	65	35
ab 1.1.2010	45	25
ab 1.1.2012	36	20

Tabelle 2³⁴

Erläuterung zu HWB in kWh/(m².a): 10 kWh entspricht der Äquivalenzenergie von 1lt. Heizöl.

Der Wohnungsneubau ist insofern von Bedeutung, da hier unter idealen Voraussetzungen das komplette Produktportfolio zum Einsatz kommen kann und die Siblik Elektrik gegenüber den Mitbewerbern einen echten USP besitzt.

³⁴ Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Wohnbauförderung (2009), S. 1

Der **Wohnungssanierungsmarkt** ist im höchsten Maße – ohne Verzögerung – interessant, thermische Sanierungen werden nicht nur gefördert, sondern lassen sich u.U. auch ohne Fördermittel kaufmännisch darstellen. Für die Siblik Elektrik bedeutet dies den Einsatz von Photovoltaik und Wärmepumpen, in Einzelfällen (Generalsanierungen) auch Kontrollierte Wohnraumlüftungen und KNX/EIB.

Der **Export** wird zur Zeit fast ausschließlich durch die Produktgruppe Photovoltaik bestimmt, als Exportland liegt Italien mit nahezu 90% eindeutig an der Spitze. Nach aktuellen Informationen wird sich bis 2013 an dieser Situation auch kaum etwas ändern, der Wiedereintritt in den slowenischen Markt ist für Anfang 2012 geplant. In beiden Ländern werden zur Photovoltaik erste Verkaufsaktivitäten bei der kontrollierten Wohnraumlüftung gestartet.

Bei den **Projekten** (PV) ist seit Sommer 2011 eine verstärkte Nachfrage erkennbar, ein Hauptgrund dafür ist die Freigabe von Fördermitteln bei den Einspeisetarifen. Ein Markt, der daher sofort zur Verfügung steht und bedient werden kann.

4.2 Mittelfristige Marktentwicklung

Für die mittelfristige Marktentwicklung wird in dieser Diplomarbeit ein Zeitraum von rd. 3 bis 5 Jahren angenommen. Wenn nun die einzelnen Absatzmärkte/Teilbereiche für das neue Geschäftsfeld betrachtet werden, so ergibt sich ein ähnliches Szenario wie bei der kurzfristigen Marktentwicklung. Anbei die Detailbetrachtungen:

Wohnungsneubau: In der Prognose für die mittelfristige Marktbetrachtung geben zwei ausgeprägte Indikatoren die Richtung an. Die in Tab.3 dargestellte Entwicklung der Energiekennzahlen wird auf Empfehlung der Energiestrategie Österreich weiter vorangetrieben und unterstützt damit die Bestrebungen der Siblik Elektrik als Gesamtanbieter (PV, WP, KWL, KNX/EIB) am Markt aufzutreten. Um den Fahrplan für die zeitgerechte Umsetzung der EU-Richtlinie 2010/31/EU (Nearly Zero Energy Buildings) einzuhalten, werden auf Berechnungsbasis der aktuelle OIB Richtlinie 6 die folgenden Energiekennzahlen schrittweise umgesetzt.

Beginn ab 01.01.	Regulierung	Heizwärmebedarf HWB in kWh/m ² a		Endenergie- bedarf EEB in kWh/m ² a		Primärenergie- bedarf PEB in kWh/m ² a	
		A/V 0,8	A/V 0,2	A/V 0,8	A/V 0,2	A/V 0,8	A/V 0,2
2012	Bauordnung	45	30	-	-	-	-
	Wohnbauförderung	30	15	-	-	-	-
	Öffentliche Bauten	25	25	-	-	-	-
2014	Bauordnung	36	20	65	50	75	60
	Wohnbauförderung	20	10	50	35	60	50
	Öffentliche Bauten	15	15	45	45	55	55
2016	Bauordnung	25	15	55	45	65	55
	Wohnbauförderung	10	10	35	35	50	50
	Öffentliche Bauten	10	10	35	35	50	50
2018	Bauordnung	10	10	35	35	50	50
	Wohnbauförderung	7	7	32	32	40	40
	Öffentliche Bauten	7	7	32	32	40	40
2020	Bauordnung	8	8	32	32	45	45
	Wohnbauförderung	6	6	29	29	35	35
	Öffentliche Bauten	6	6	29	29	30	30

Tabelle 3³⁵

Die IG-Passivhaus geht in ihrer Studie von einer ähnlichen Entwicklung aus, demzufolge sollten 2015 von allen fertig gestellten Wohneinheiten (Ein- und Mehrfamilienwohnhäuser) nahezu 90% in Passivhausbauweise errichtet werden.

Abbildung 10³⁶³⁵ Lang (2011), S. 189³⁶ Lang (2011), S. 188

Eine nachhaltige Positionierung in diesem rasch wachsenden Markt ist für einen langfristigen Erfolg des neuen Geschäftsfeldes unabdingbar.

Die **Wohnhaussanierung** wird in den nächsten Jahren – hier sind sich alle Analysten einig – einen stabilen Markt darstellen, wenn auch aus dem vorhandenen Produktportfolio nur in Ausnahmefällen die gleiche Produktbreite wie im Passivhaus/Niedrigstenergiehaus Einsatz finden wird.

Eine Ausweitung der erneuerbaren Energieträger in Richtung Windkraft (<10kW) und Energiespeicher für den Privatbereich ist zur Abrundung des Lieferprogramms in naher Zukunft vorgesehen.

Die Einschätzung des **Exportmarktes** ist in dieser prognostischen Betrachtung die schwierigste, stehen doch eine Menge schwer kalkulierbarer Parameter zur Verfügung und wird der Exportmarkt doch wesentlich durch die Photovoltaik getragen. Diese wiederum ist aus heutiger Sicht noch abhängig von den jeweiligen Fördermitteln. Durch die Einführung von Smart Grids (intelligente Stromnetze) und dem damit erforderlichen Smart Metering (intelligente Stromzählung) kann allerdings die Photovoltaik auch in Großprojekten – in diesem Fall käme die Projektfinanzierung ohne Fördermittel aus - wieder interessant werden.

Man wird den bisher eingeschlagenen Weg – weg von Großprojekten, hin zu kleineren Projekten – beibehalten, hier kann gut auf bestehende Kundenbeziehungen gebaut werden und der flächendeckende Verkaufsstart mit den kontrollierten Wohnraumlüftungen erleichtert werden.

Bei der Betrachtung der **Projektentwicklung (PV)** wird einerseits der Abbau der bereits erfolgten Förderzusagen und andererseits neue Förderzusagen einen relativ stabilen Markt (ca. 50 – 80 MWp pro Jahr) mittelfristig zulassen. Trotz weiterer Preiserosionen kann der Markt ein Volumen von ca. 80 bis 120 Mio € ergeben.

Langfristig wird dieses Marktsegment von allen Marktteilnehmern mit einer großen Planungsungenauigkeit gesehen. Zurzeit ist dieser Markt zur Gänze von Förderzusagen abhängig, diese werden aber mittelfristig nicht mehr zur Verfügung stehen. Ein europaweiter Ausbau von intelligenten Netzen kann allerdings nachhaltige Impulse bringen, um diesen Markt bis zum Reifeprozess zu stabilisieren.

5. Ressourcenbetrachtung

5.1. Produktportfolio

Die Bewertung der im Lieferumfang befindlichen Produkte wird durchgehend als positiv angesehen, vor allem deshalb, da es sich durchwegs um bekannte Markenprodukte handelt.

Mit MAICO (deutscher Hersteller) und SALDA (Hersteller aus Litauen) befinden sich zwei Lieferanten für Kontrollierte Wohnraumlüftungen im Haus, mit denen man auch in der Lage ist, die Einbindung in das übergeordnete Regelungssystem (KNX/EIB) zu bewerkstelligen und dabei noch die Möglichkeit besitzt, sowohl den High-End-Markt als auch den Low-Cost-Markt zu bedienen.

SANYO, TRINA-SOLAR, UPSOLAR, SOLVIS (Modulhersteller), SMA FRONIUS und GENERAL ELECTRIC (Hersteller von Wechselrichter) und SCHLETTER (Montagesystem für Module) sind namhafte Hersteller in der PV-Branche, die national und international gute Marktanteile und Bekanntheitsgrade besitzen. Bei den PV-Herstellern ist es erforderlich auf mehrere Hersteller zu setzen, da sowohl unterschiedliche Technologien als auch Produktionsstandorte der Hersteller von Bedeutung sind. So schüttet z.B. Italien einen um 10% höheren Förderungsbetrag aus, wenn die Module in der europäischen Union gefertigt werden.

Wärmepumpen werden von zwei Lieferanten bezogen. HOVAL hat sich als heimischer Hersteller (Fertigungskooperation mit IDM/Osttirol) insofern angeboten, als diese Wärmepumpen als SIBLIK – WÄRMEPUMPEN (Siblik-Label) auf den Markt gebracht werden können und trotzdem die Servicebereitstellung von Hoval (24h/365 Tage Hoval-Service) und Erstinbetriebnahme gewährleistet ist, ein wesentliches Argument im Verkauf. Die Zweitmarke wird durch LG besetzt. LG hat aus der Sicht von Siblik den Vorteil, da man für Österreich die Exklusivvermarktungsrechte besitzt und LG als einer der größten Hersteller von Klimageräten weltweit einen exzellenten Markennamen besitzt. Die Service- und Inbetriebnahmesituation ist ähnlich wie bei Hoval gelöst und bindet keine zusätzlichen Ressourcen.

Bei KNX/EIB ist Siblik mit den beiden deutschen Herstellern BERKER (Schalter und Systeme) und THEBEN (Systeme für Zeit, Licht und Klima) sowie einigen kleineren Lieferanten Marktführer in Österreich. Diese Produktgruppe ist der Erneuerbaren Energie nicht direkt zuzuordnen, ist aber für das zu bearbeitende

Marktsegment Niedrigstenergie- und Passivhaus essenziell. Der KNX/EIB als intelligentes Bussystem stellt die Basis für die elektrotechnische Infrastruktur für alle Regelungsaufgaben, Überwachungen (Monitoring) usw. dar und unterstützt Siblik Elektrik um eine deutliche Abgrenzung zu allen beteiligten Marktteilnehmern herzustellen.

Abschließend betrachtet kann man das vorhandene Produktportfolio als durchaus komplett und stimmig für die neue Aufgabe bewerten, mittelfristig müssen allerdings noch die Themen Windenergie (wie in Punkt 4.2 bereits vermerkt) und Energiespeicher besetzt werden. Unter mittelfristig wäre hier die Empfehlung einen Zeitraum von 2 – 3 Jahren ins Kalkül zu ziehen.

5.2 Mitarbeiter

Mitarbeiter werden im Unternehmen Siblik auch als wertvolles Kapital gesehen. Daher ergibt sich bei den meisten Mitarbeitern auch eine gute Bindung zum Unternehmen mit einer relativ geringen Fluktuationsrate.

Siblik besitzt in der Branche einen ausgesprochen guten Ruf – u.a. „der“ Problemlöser in heiklen Fällen zu sein –, die fachliche Qualität der Mitarbeiter und die Bereitschaft auf Kundenwünsche einzugehen, hat dazu wesentlich beigetragen. Diese Situation generiert zwangsweise den einen oder anderen „Beratungsdiebstahl“, der in dieser Art und Weise nicht immer erkannt wurde. Generell betrachtet kann man aber auf ein Mitarbeiterpotential zurückgreifen, dass sich in vielen Teilen aufgeschlossen für Erneuerungen gibt. Dies gilt sowohl für den Außendienst, als auch für den Innendienst.

5.2.1 Mitarbeiter im Verkauf (Außendienst)

Zurzeit werden durch die „klassischen“ Außendienstmitarbeiter (16 Mitarbeiter) jene Kunden besucht, die man dem konventionellen Geschäftsbereich zuordnen kann. 4 Mitarbeiter betreuen ausgewählte PV-Kunden in ganz Österreich. Für die Zielgruppe Architektenbetreuung stehen aktuell 2 Mitarbeiter zur Verfügung.

Die Ausbildung der Außendienstmitarbeiter besitzt durchwegs technischen

Charakter, dadurch ist es meist ein Leichtes, die sachbezogenen, technischen Anforderungen, die von Kunden gestellt werden, zu lösen. Der Fokus des Verkäufers (= Außendienstmitarbeiter) liegt daher in der spezifischen Problemlösung, eine Aktivierung von vorhandenen Synergieeffekte zwischen den Produkten oder das Thema „Cross Selling“ wird noch zu wenig gelebt, hier besteht zweifelsfrei Handlungsbedarf.

Daraus entwickelte sich ein Verkaufssystem, dass mehr oder weniger von den Problemstellungen/Anforderungen der Kunden getragen wurde, der Außendienstmitarbeiter reagierte auf Zuruf, ein Agieren im Sinne von aktivem Verkauf stand nicht unbedingt im Vordergrund. Aktives Verkaufen war auch kaum gefordert, da die Industrie den Produktbedarf weckte und die Vertriebsorganisation (beratender Besuch von Fachhandel, Großhandel und Elektroplaner) die Verkaufszahlen Jahr für Jahr steigen ließen.

Das zukünftige, strategische Geschäftsfeld erfordert aber eine völlige Neuorientierung im Vertrieb und Marketing, da diesmal der Bedarf nicht von der Industrie geweckt wird, sondern die vorhandene Systemlösung – „Gesamtenergetische Betrachtung“ beim Neubau - im Markt bzw. bei den Abnehmern bekannt gemacht werden muss. Mit dem aktuell zur Verfügung stehenden Verkaufspersonal ist diese Herausforderung, auch aufgrund der Tatsache, dass die Außendienstmitarbeiter eine überwiegend technische Ausbildung haben, nur schwer umsetzbar.

Die Sparte Export ist nur in Italien durch einen selbständigen Handelsvertreter kurzfristig abgedeckt, mittelfristig müssen aber je nach Geschäftsentwicklung auch hier Überlegungen angestellt werden, andere Exportmärkte zu bedienen. Slowenien als Exportland wird 2012 wieder aktiviert.

5.2.2 Mitarbeiter im technischen Innendienst (Back Office)

In allen Außenbüros (Graz, Vöcklabruck und Zirl) sowie in der Zentrale in Wien befinden sich gut ausgebildete Techniker, die ihr Hauptbetätigungsfeld aber in der konventionellen Technik sehen. Für ganz Österreich stehen momentan vier Techniker – drei in Wien und einer in Graz - zur Verfügung, die aufgrund ihrer Ausbildung auch in der Lage sind, sowohl Wärmepumpen (Heizlastberechnungen) als auch kontrollierte Wohnraumlüftungen (Lüftungsberechnungen) und

Photovoltaikanlagen zu dimensionieren und in weiterer Folge anzubieten.

Die für einen erfolgreichen Marktauftritt und dem damit gewünschten nachhaltigen Erfolg nötigen Maßnahmen im Innen- und Außendienst werden in den nachfolgenden Kapiteln erörtert.

6. USP-Betrachtung

6.1 Allgemeine Betrachtung

Der ursprünglich von Rosser Reeves definiert Begriff Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition, USP) fand im Rahmen der Werbung Einzug und vermittelte ein einzigartiges Verkaufsversprechen in Richtung Endverbraucher. Reeves stellte drei wesentliche Bestandteile³⁷ in den Vordergrund:

- ◇ Jede Anzeige enthält einen Vorschlag für den Verbraucher (beim Kauf des Produktes wird ein spezifischer Nutzen generiert)
- ◇ Die Aussage enthält ein Merkmal, welches die Einzigartigkeit unterstreicht und von der Konkurrenz nicht geboten werden kann
- ◇ Die Aussage muss so prägnant sein, dass es die Masse bewegt, dieses Produkt zu kaufen

Ein Alleinstellungsmerkmal sollte daher so beschaffen sein, dass es den Nutzen des zu vermarktenden Produktes von den Produkten der Mitbewerber/Konkurrenten klar unterscheidet.

6.2 USP - Siblik

Für Siblik Elektrik bedeutet dies, dass in der Betrachtung des Geschäftsfeldes Erneuerbare Energien nur im Teilbereich Einfamilienwohnhaus Neubau (siehe Tab. 2) durch die angebotene Systemlösung ein echter USP besteht. Dieser enthält allerdings in zweierlei Hinsicht funktionelle Aspekte, in der Vermarktung von der

³⁷ vgl. Reeves (1961), S. 46-48

Siblik Elektrik zum Fachhandel (B2B) und vom Fachhandel zum Konsumenten (B2C).

Die Systemlösung für den Fachhändler (überwiegend Elektroinstallationsbetriebe) bringt aus der Sicht des Fachbetriebes folgende Vorteile:

- ◇ Ein Lieferant für Regelungen, Monitoring, Beschattungen, Energieerzeugung (PV) und Heizsystem (WP und KWL)
- ◇ Regelungstechnische Vernetzung aller energetischen Bauteile
- ◇ Dadurch bessere Koordination in der gesamtheitlichen Planung der Objekte
- ◇ Unterstützung in der Planungs- und Umsetzungsphase
- ◇ Vereinfachung der Beschaffung (alles aus einer Hand, Einkaufsvorteile)
- ◇ Unterstützung in der Vermarktung und im Marketing

Der Vorteil für den Konsumenten („Häuslbauer“) kann ganz klar beschrieben werden. Bis dato musste er mehrere Unternehmen für die Realisierung der vorgenannten Themen beauftragen und sich mit dem Vergleich unterschiedlicher energetischer Ansätze auseinandersetzen, zukünftig erfüllt dies ein speziell ausgebildetes Unternehmen. Er kann somit das beauftragte Unternehmen als Generalunternehmen für Energiefragen einreihen und dadurch Einsparpotentiale und Synergieeffekte lukrieren.

Im Allgemeinen wären solche Zusammenführungen nur durch größere Anstrengungen, der damit verbundenen Schnittstellenproblematik der unterschiedlichen Gewerke und höheren Investitionskosten verbunden.



7. Maßnahmen

Das Kapitel Maßnahmen wird in zwei Themenschwerpunkte gesplittet, wobei die internen Maßnahmen einer genaueren Betrachtung unterzogen werden. Die externen Maßnahmen werden nur ansatzweise betrachtet, um den vorgegebenen Rahmen der Diplomarbeit einzuhalten.

7.1 Maßnahmen intern

Siblik Elektrik besitzt durch die historische Entwicklung eine starke Ausprägung in Richtung Elektroinstallationsgewerbe. Durch das in der Vergangenheit aufgebaute Produktportfolio (siehe Anhang Firmenbeschreibung) lag der Schwerpunkt aller Verkaufsbemühungen in jenen Produktgruppen, die vom angesprochenen Klientel im Tages- und Projektgeschäft eingesetzt wurden. Dementsprechend wurde auch die Vertriebsstruktur an dieses System angepasst. Die Vertriebsaktivitäten werden durch einen Verkaufsleiter (Zentrale Wien) vorgegeben und in Form einer „Direktive“ an die 4 Verkaufsgebiete – Leitung durch jeweils einen Gebietsleiter – weitergegeben. Je nach Größe des Verkaufsgebietes befinden sich unterschiedlich viele (3 – 9) Außendienstmitarbeiter.

Durch das Fehlen einer Abteilung Erneuerbare Energien (PV, KWL und WP waren unterschiedlichen Produktmanagern zugeordnet) entwickelte sich der Verkauf – allen voran der PV – an einer „internen Nebenfront“, die allerdings an Dynamik und Bedeutung in den letzten Jahren gewonnen hat, ohne in einer richtigen Struktur eingebettet zu sein. Daher ergab sich zwangsläufig eine Situation, die den jeweiligen Gebietsleitern größere Spielräume in dieser Sparte erlaubte. Je nach Aktivität der handelnden Personen erreichten die Umsatzanteile der Produkte aus der Erneuerbaren Energie in den Verkaufsgebieten zwischen 6% und 60%, bei einem Gesamtanteil für 2010 von 38% des Gesamtumsatzes (rd. 60 Mio.). Zudem lag der Anteil an der Photovoltaik in der Erneuerbaren bei 98%, KWL und WP fristeten mit <2% ein Schattendasein.

Aus diesen Gründen ist eine Ausgliederung dieser Produkte und der zugehörigen Mitarbeiter für eine zukünftige Positionierung unabdingbar, um erworbene Marktanteile zu halten bzw. auszubauen (PV), neue Marktanteile zu

gewinnen (KWL, WP) und durch die Einbindung des KNX/EIB als elektrotechnische Infrastruktur ein Element zu schaffen, welches von den Mitbegleitern am Markt in der Kombination nicht angeboten werden kann. Dadurch ergibt sich ein Nebenziel, die Steigerung der KNX/EIB-Anteile am Unternehmen und im Markt generell. Dieser Anteil liegt zurzeit bei rd. 8% (am Gesamtumsatz Siblik) bzw. rd. 18% am Gesamtmarkt Österreich (Marktführer).

7.1.1 Produktmanagement

„Eine organisatorische Konzeption, bei der spezifische Anforderungen an die Organisationsstruktur durch Übertragung von Aufgaben für jeweils ein Produkt oder eine Produktgruppe auf besondere Stellen, sogenannte Produktmanager (Brandmanager, Produkt-Marketing-Manager, Produktbetreuer), in besonderem Maße berücksichtigt werden.“³⁸

Diese Definition von Wolfgang Lück lässt natürlich große Spielräume zu, bringt aber auch deutlich zum Ausdruck, dass die Produktverantwortung eines der zentralen Aufgaben des Produktmanagers ist, er sich aber auch in einem Spannungsfeld zwischen Geschäftsführung, Vertrieb und Logistik befindet.

Für die zukünftige Geschäftsentwicklung ist daher ein Produktmanagement für die Abteilung „Erneuerbare Energie“ mit der Zusammenführung der dafür vorhandenen Produktgruppen erforderlich. Die Aufgaben des Produktmanagers müssen an das Geschäftsfeld angepasst werden und dürfen durch das Tagesgeschäft keinesfalls verwässert werden.

Peter Kairies weist in seinem Artikel „Produktmanagement mit Zukunft“³⁹ auf die Ursachen des Scheiterns von Produktmanagements hin. U.a. nennen 90% Unklarheit der Ziele, Schnittstellen und Prozesse sowie 85% das Zuschaukeln durch das Tagesgeschäft. Beachtlichen 80% fehlen die adäquate Ausbildung oder die erforderlichen Tools.

Die Aufgaben des Produktmanagements werden in der nachstehenden Grafik überblicksartig dargestellt und dienen einer grundsätzlichen Ausrichtung für das Produktmanagement im vorliegenden Fall.

³⁸ Lück, 2004, S. 995

³⁹ <http://www.perspectix.com/de/PDFs/Artikel/SMM_23-2004.pdf>

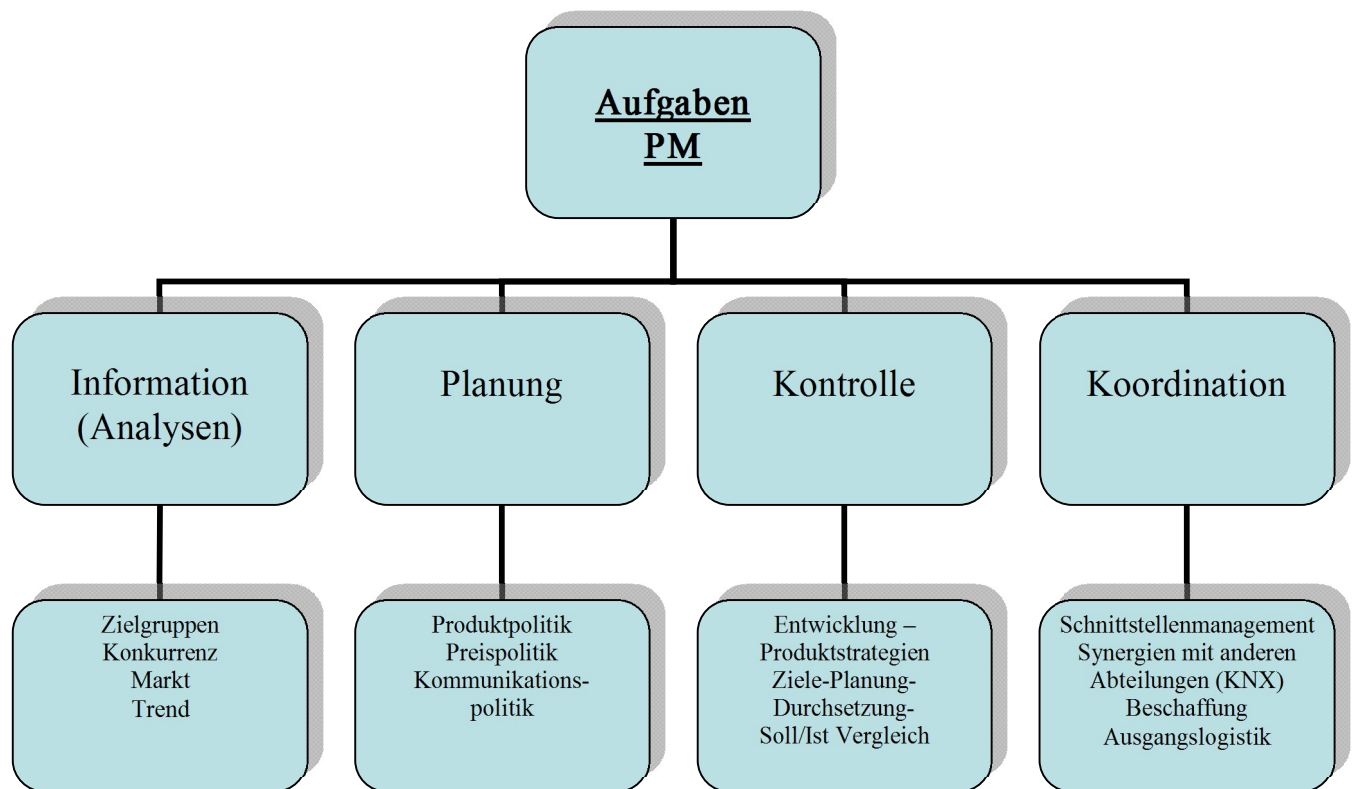


Abbildung 11⁴⁰

Eine enge Zusammenarbeit des Produktmanagements mit der Leitung des Geschäftsfeldes Erneuerbare Energien, dem(n) Kompetenzzentrum(en) und der Marketingabteilung wird vorausgesetzt, dieses Kapitel und die Aufgaben des Produktmanagements im Detail werden in dieser Arbeit nicht näher behandelt.

7.1.2 Außendienstmitarbeiter

„Im B2B-Bereich geht es immer weniger um den reinen Produktverkauf: Im Zentrum der Kunden-Lieferanten-Beziehung stehen Zusatzleistungen, die jeweils für den Kunden entwickelt werden und seine Probleme lösen. Grundsätzlich können alle Leistungen, die über das Produkt hinausgehen, für den Kunden einen Mehrwert darstellen, wenn sie ihm Nutzen bieten.“⁴¹

Der Außendienstmitarbeiter unterliegt in seiner Funktion dem Wandel der Zeit,

⁴⁰ eigene Darstellung

⁴¹ Burchard (2008), S. 1

sein Anforderungsprofil muss sich den Anforderungen der Kunden und den Vorgaben der Verkaufsleitung/Geschäftsführung permanent anpassen. Eine intensive Zusammenarbeit mit dem Außendienst des konventionellen Geschäftsbereiches ist zukünftig nötig.

Das Geschäftsfeld Erneuerbare Energien übernimmt für die Startphase jene 4 Mitarbeiter, die bis dato ihre Tätigkeiten im Bereich Photovoltaik vorgefunden haben und in der zweiten Phase die beiden Architektenbetreuer. Die Ausbildung der Mitarbeiter ist eine grundsolide technische Ausbildung mit dem Schwerpunkt Photovoltaik.

Aufgrund der Situation, dass sich der Markt innerhalb eines Jahres durch nicht steuerbare Einflüsse – Preisentwicklung, Marktvolumen, zusätzliche Mitbewerber – vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt entwickelt hat, stoßen die Mitarbeiter im Außendienst an ihre persönlichen Grenzen. Zudem wird durch die Gründung des neuen Geschäftsfeldes das Produktportfolio für die betroffenen Mitarbeiter durch die KWL und WP erweitert und durch die Einteilung in die vier Sparten (siehe Abb. 9, Seite 28) eine zusätzliche Herausforderung geschaffen.

Für den Aufbau des neuen Geschäftsfeldes befindet man sich gewissermaßen in einem Dilemma, gilt es doch Mitarbeiter zu halten, die bereits gut im Markt eingeführt sind, zum Teil gute Verkaufserfolge vorweisen können und die Kunden gut kennen, andererseits bedienen aber gerade diese Mitarbeiter fast ausschließlich PV-Kunden und nur zum Teil die Zielgruppe bei denen man den Siblik-USP (siehe Kapitel 6.2) vertreten kann.

Der Außendienstmitarbeiter muss sich also in nächster Zukunft nicht nur neuer Aufgaben widmen, er muss auch seine Position im Unternehmen grundlegend verändern. Er wird seinen Wandel vom technischen Berater zum Projektleiter seines Akquisitionsvorhabens durchleben. Das bedeutet, dass er die Verantwortung für den Projekterfolg trägt. Er hat aber auch Weisungsbefugnis gegenüber all den Mitarbeitern, die ihm im jeweiligen Projekt zuarbeiten. Die organisatorischen Voraussetzungen dafür müssen geschaffen werden – verbindlich festgelegte Akquisitionsmethode die das Vorgehen der Mitarbeiter bei den einzelnen Projekten steuert. Dieses Ablaufkonzept muss in Zwischenstufen unterteilt werden, so dass auch für alle Beteiligten deutlich wird, in welcher Phase sich das Projekt befindet und welche Zwischenergebnisse konkret erreicht wurden.⁴²

⁴² Martin (2007). S. 2

Mit Unterstützung des neu zu errichteten Kompetenzzentrum ergibt sich für den Außendienstmitarbeiter eine zielgerichtete Vorgangsweise im Vertrieb⁴³ (Abb.12).

Zielgerichtete Vorgangsweise im Vertrieb Erneuerbare Energien (ohne Export):

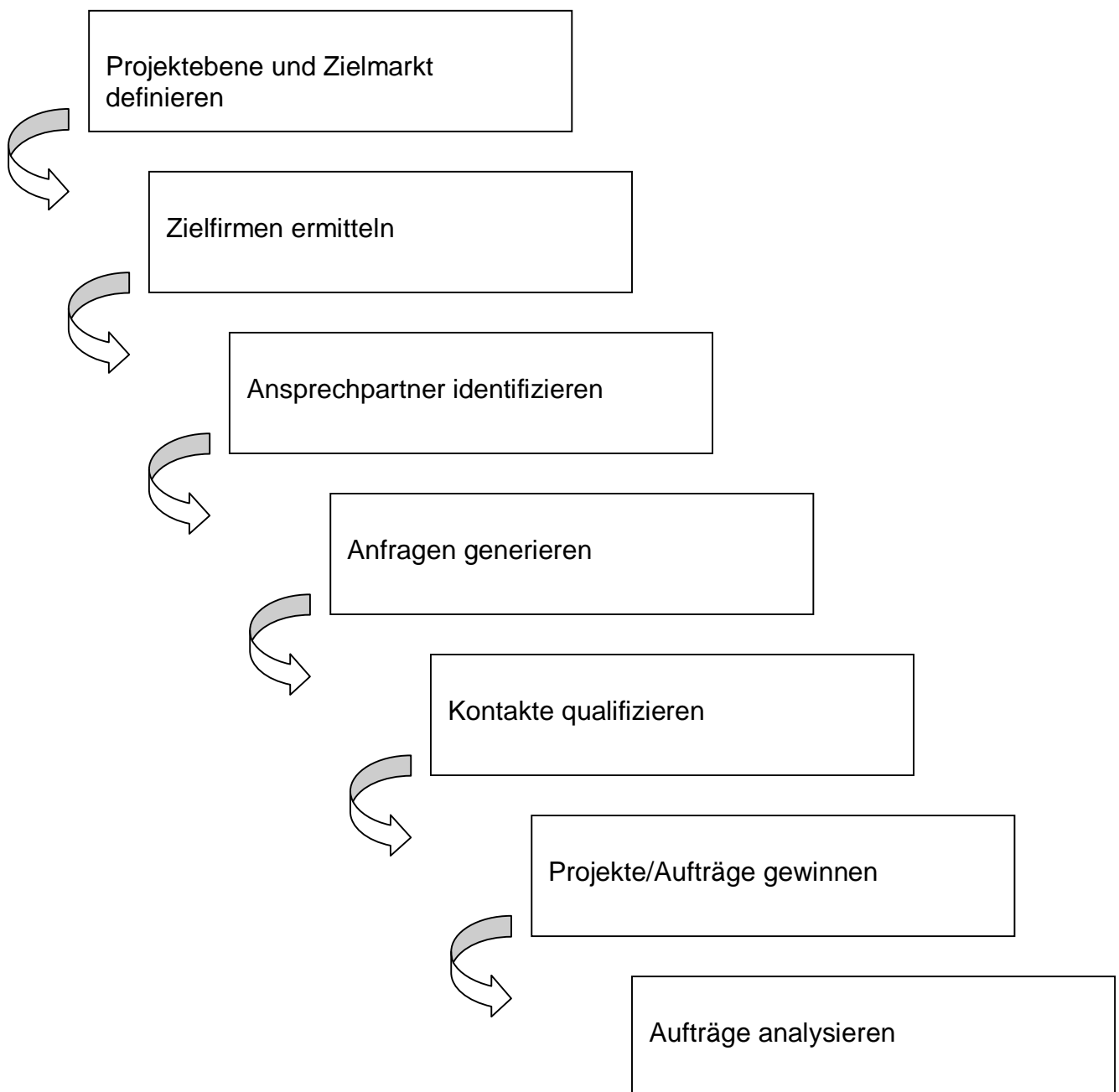


Abbildung 12

⁴³ <<http://www.b2bmarketing.de/wiki-marketing-vertrieb/verkaufsstrategien>>

Mit dieser Vorgangsweise befindet sich nun aber der Außendienstmitarbeiter selbst in einem Dilemma, den neuen Strukturen folgen und möglicherweise kurzfristig Verkaufserfolge einbüßen oder kurzfristig Erfolge verbuchen und mittelfristig keine neuen Kunden generieren.

Für die Unterstützung des Außendienstes in seiner Entscheidungsfindung und erforderlichen Neuorientierung wird auf einen externen Berater und Verkaufstrainer (Wedl Consulting) zurückgegriffen. Die Ergebnisse der Workshop-Reihe dienen u.a. auch für die Geschäftsleitung und der Leitung des Geschäftsfeldes Erneuerbare Energien zur Entscheidungsfindung, ob beim vorhandenen Mitarbeiterstab Veränderungen vorgenommen werden müssen, oder die personellen Ressourcen für den gewünschten Erfolg ausreichen.

7.1.3 Aufbau und Aufgabenzuordnung Kompetenzzentrum

Mit dem Begriff Kompetenzzentrum wird mitunter leichtfertig umgegangen, handelt es sich dabei um keinen geschützten Begriff. Für die nachfolgenden Betrachtungen wird ein Kompetenzzentrum als Spezialbereich innerhalb eines Unternehmens mit qualifizierten, spezialisierten Mitarbeitern – hohes Maß an Kompetenz - zur Unterstützung der Mitarbeiter im Außendienst angesehen. Diese Unterstützung ist in der zukünftig strategischen Betrachtung insofern von Bedeutung, da durch die Bereitstellung eines technischen Back-office der Grundstein gelegt wird, den Umstieg des Außendienstmitarbeiters vom technischen Berater zum aktiven Verkäufer (Projektmanager) zu erleichtern.

Zu Beginn muss man sich allerdings nicht nur der Frage stellen, welche Aufgaben das Kompetenzzentrum erfüllen soll, sondern die Überlegung einbringen, ob man für den österreichische Markt mit einem Zentrum das Auslangen finden kann. Um diese Beantwortung durchführen zu können, ist eine konkrete Profilerstellung der erste Schritt. Über die exakt umschriebenen Aufgaben können mehrere Themengebiete bearbeitet werden. Geht es doch in weiterer Folge auch um die Entscheidungsfindung, welche Mitarbeiter mit welchen Anforderungsprofilen eventuell noch aufgenommen werden müssen, ob sämtliche Anforderungen im eigenen Haus abgedeckt werden können/müssen, oder über die Make-or-buy-Entscheidung Teilaufgaben einem Outsourcing zugeführt werden.

Dieser Überlegung folgend werden die Aufgaben zuallererst festgehalten und im Detail betrachtet bevor eine Entscheidungsfindung bzgl. der Standorte, Personalauswahl oder Outsourcing getroffen wird.

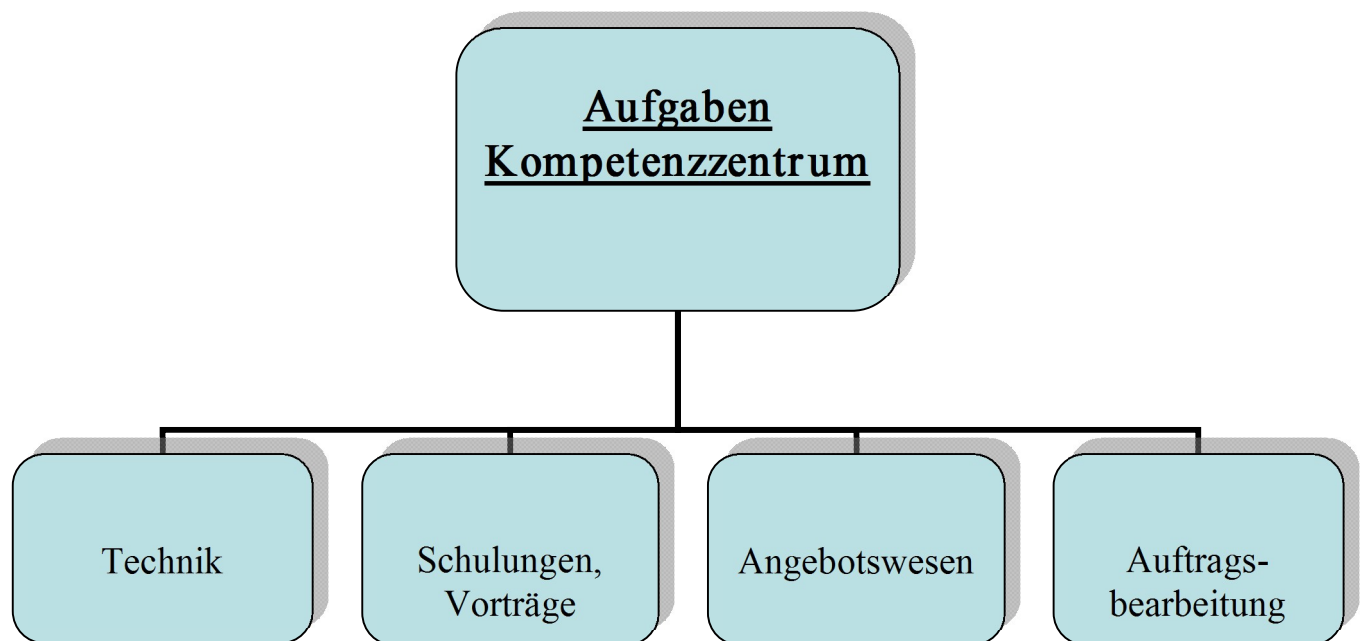


Abbildung 13⁴⁴

Nach der Grobeinteilung in die vier Hauptgruppen erfolgt nun die Aufgliederung in die jeweiligen Detailaufgaben, hier muss erfahrungsgemäß deutlich mehr an Überlegung eingebracht werden. Ein Kompetenzzentrum muss schlussendlich die nach außen getragenen Erwartungen jederzeit erfüllen und technische Kompetenz permanent auf hohem Niveau abrufbar zur Verfügung stellen. Je höher die technische Kompetenz der Mitarbeiter in dem/den Zentrum/Zentren, umso früher kann der Außendienstmitarbeiter sein Hauptaufgabenmerk in Verkaufsaktivitäten legen und umso schneller steigt die Akzeptanz bei den Kunden. Vor allem aber

⁴⁴ eigene Darstellung

besteht die Hauptaufgabe des/der Kompetenzzentrum/en in der Erfüllung der Dienstleisterfunktion für den Vertrieb.

Bei der Betrachtung der Detailaufgaben/anforderungen wird mit der ersten Hauptgruppe, der **Technik** begonnen:

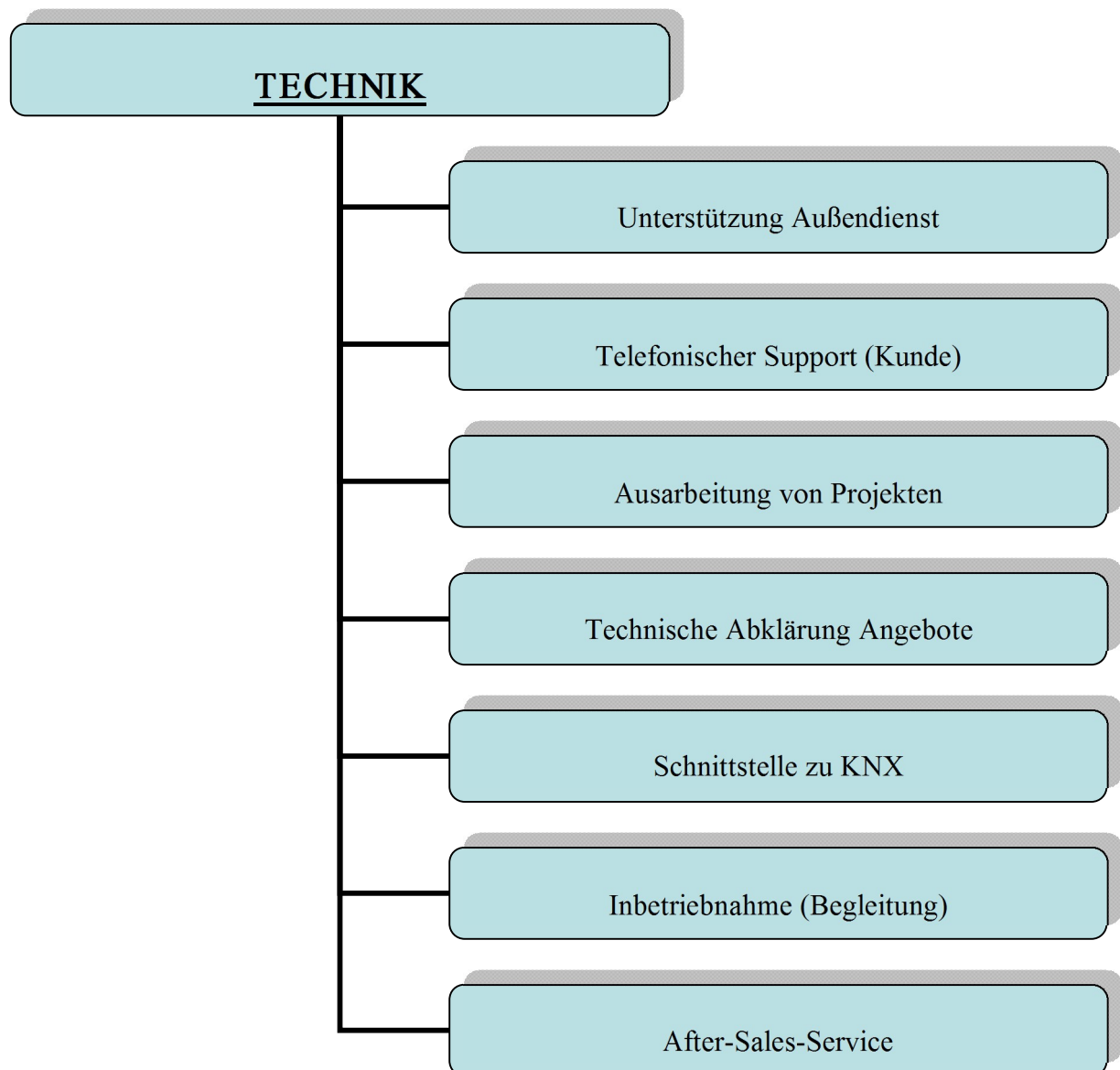


Abbildung 14⁴⁵

⁴⁵ eigene Darstellung

Die technischen Aufbereitung ist nach Betrachtung der Einzelaufgaben ein wichtiger Baustein für die erfolgreiche Umsetzung eines Auftrages, eines Projektes und letztendlich der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg, erfordert aber in allen Belangen eine intensive Zusammenarbeit mit dem Außendienst.

In jedem Fall müssen für die Themen Photovoltaik, Kontrollierte Wohnraumlüftung und Wärmepumpe die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt sein, damit die geforderten Aufgaben zeitnah erfüllt werden können. Was das für die personelle Besetzung bedeutet, wird am Ende dieses Kapitel näher behandelt.

Die Unterstützung des Außendienstes durch die Technik kann sich naturgemäß vielseitig abspielen. Die Hauptaufgabe in dieser Konzeption besteht darin, Projektanfragen, die vom Außendienst an die Technik herangetragen werden zeitnah auszuarbeiten, mögliche technische Abklärungen mit dem Kunden direkt abzuwickeln und in kurzer Zeit an die Angebotsbearbeiter/innen weiterzuleiten. Eine weitere Vorgangsweise kann bei Bedarf – Entscheidung liegt beim Außendienstmitarbeiter, der in diesem Fall als Projektleiter fungiert - ein gemeinsamer Besuch beim Kunden sein, das Ziel verfolgend, den Außendienst von technischen Detailüberlegungen freizuspielen. Dadurch erhält der Kunde die technisch bestmögliche Beratung und die Technik klare, ungefilterte Vorgaben vom Kunden zur Bearbeitung des Angebotes. Danach können alle notwendigen Schritte – technische Abklärung, Ausarbeitung, Schnittstelle zu KNX erforderlich oder nicht usw. – in Angriff genommen werden.

Der telefonische Support deckt mehrere Bereiche ab. In erster Linie zeigt er aber auf, wer, wie oft welche Informationen benötigt. Ob dahinter Qualitätsmängel des Produktes, mangelhaftes Wissen der Verarbeiter (Kunden) - ob der Thematik oder des eingesetzten Materials vorliegen - oder andere Gründe vorherrschen, kommt hier recht gut zum Vorschein.

Für die Analyse aller telefonischen Anfragen, die an die Technik gestellt werden, ist der in der Folge dargestellte Analysebogen hilfreich. Diese Informationen müssen dem Produktmanagement zur Verfügung gestellt werden, der Produktmanager leitet daraus mögliche Produkt-Technische-Mängel ab bzw. erstellt mit der Verkaufsleitung eine konstruktive, zielgerichtete Vorgangsweise bei den im Analysebogen erwähnten Kunden.



AD:

Datum:

Kundenname:	Kundennummer:
Adresse	
email:	
Tel.Nr.	

	PV	KWL	WP	Div.
Technische Auskunft:				
Anfrage vor Angebot				
Anfrage/Problembeschreibung:				

	PV	KWL	WP	Div.
Anfrage nach Kauf:				
Auftrag sNr.				
Anfrage/Problembeschreibung:				

Weiterleitung an:

Abbildung 15⁴⁶

In der einschlägigen Literatur werden die Themen After-Sales-Service und Inbetriebnahmen als ein Thema⁴⁷ betrachtet. Für die vorliegenden Fälle ist eine thematische Aufteilung insofern zulässig, da im Unternehmen unter After-Sales-Service eine Nach-Kauf-Betreuung verstanden wird, d.h. kostenlose personelle

⁴⁶ Analysebogen Siblik Elektrik, Abteilung EE

⁴⁷ <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55435/after-sales-service-v3.html>>

Unterstützung sofern Probleme bei einem Projekt oder einer Anlage auftreten, die der Kunde (vorwiegend Elektroinstallateur) mit seinem Wissen oder vorhandenen Mitteln nicht lösen kann.

Die Inbetriebnahme dagegen ist klar geregelt, Wärmepumpeninbetriebnahmen werden durch den Hersteller durchgeführt. Bei Photovoltaik ist sie in der Form nicht erforderlich und bei der Kontrollierten Wohnraumlüftung kann sie durch einen Techniker von Siblik durchgeführt werden (kostenpflichtig) oder aber die Inbetriebnahme wird nur von einem Techniker von Siblik begleitet (kostenfrei), der Kunde/Verarbeiter ist in diesem Fall gerade dabei, das nötige Know-how aufzubauen. Hier wird firmenintern von einer begleitenden Inbetriebnahme gesprochen, eine durchaus übliche Vorgangsweise, die beim Aufbau bzw. der Festigung des Beziehungsmanagements unterstützend wirken soll. Das dazu notwendige Equipment (Messgerät zum Einmessen der Luftströme) wird gegen eine Leihgebühr zur Verfügung gestellt.

In gewisser Weise fällt auch der telefonische Support in diesen Bereich, können doch eine Vielzahl der auftretenden Probleme bei der Selbstinbetriebnahme durch Kunden über eine kompetente Telefon-Nach-Kauf-Betreuung geklärt werden.

Die nächste Blockbetrachtung widmet sich dem **Schulungs- und Vortragsteil**, wobei der Schwerpunkt des/der Kompetenzzentrum/en im Schulungsbereich liegen wird. Der Schulungsbedarf ergibt sich aus der Ableitung des Soll – Ist - Vergleichs⁴⁸ und zeigt die Anforderungen, die zukünftig erreicht werden sollen (Soll) zu den heutigen Qualifikationen (Ist) auf. Daraus lässt sich der Schulungsbedarf als Lücke, die durch die Schulung geschlossen werden muss, ableiten.

Diese Betrachtung gilt gleichermaßen für interne und externe Schulungen, wenn auch im Detail wesentliche Unterschiede sowohl in der Vorbereitung als auch in der Ausführung vorherrschen. Bei internen Schulungen - zumeist Produktschulungen für den Außendienst – kommt der Vortragende aus den eigenen Reihen und kann in Kleingruppen die Verkaufsmannschaft über die neuen Produkte ausreichend informieren, ein Vordringen bis ins kleinste Detail ist dabei nicht unbedingt erforderlich. Ein Vergleich aller erkennbaren Vor- und Nachteile der zu schulenden Produkte kann in dieser Gruppe ungezwungen durchgeführt und kritisch hinterfragt werden. Der Vergleich zu Konkurrenzprodukten sollte in diesem Rahmen

⁴⁸ vgl. Knecht, Pifke, Züger, 2009 S. 192

auch konstruktiv bewerkstelligt und die daraus abzuleitenden Strategien entwickelt werden. Durch die Abdeckung des Schulungsbedarfes mit eigenen Mitarbeitern aus den Kompetenzzentren wird die Teambildung insofern auch verstärkt, als der Außendienstmitarbeiter eng an die Ressourcen des Innendiensttechnikers gebunden wird und sich der Stärke des Kompetenzzentrum bewusst wird.

Externe Schulungen – siehe auch Abbildung 16 – sind aufgrund des unterschiedlichen Anforderungsprofils deutlich komplexer in der Vorbereitung und in der Aufbereitung und werden je nach Art der Schulung zur Gänze oder nur z.T. durch die Mitarbeiter des/der Kompetenzzentrum/en durchgeführt. In Einzelfällen wird es durchaus sinnvoll sein, Schulungsreferenten von den Herstellerwerken anzufordern, einerseits um die Veranstaltung aufzuwerten und andererseits die eigenen Mitarbeiter zu entlasten.

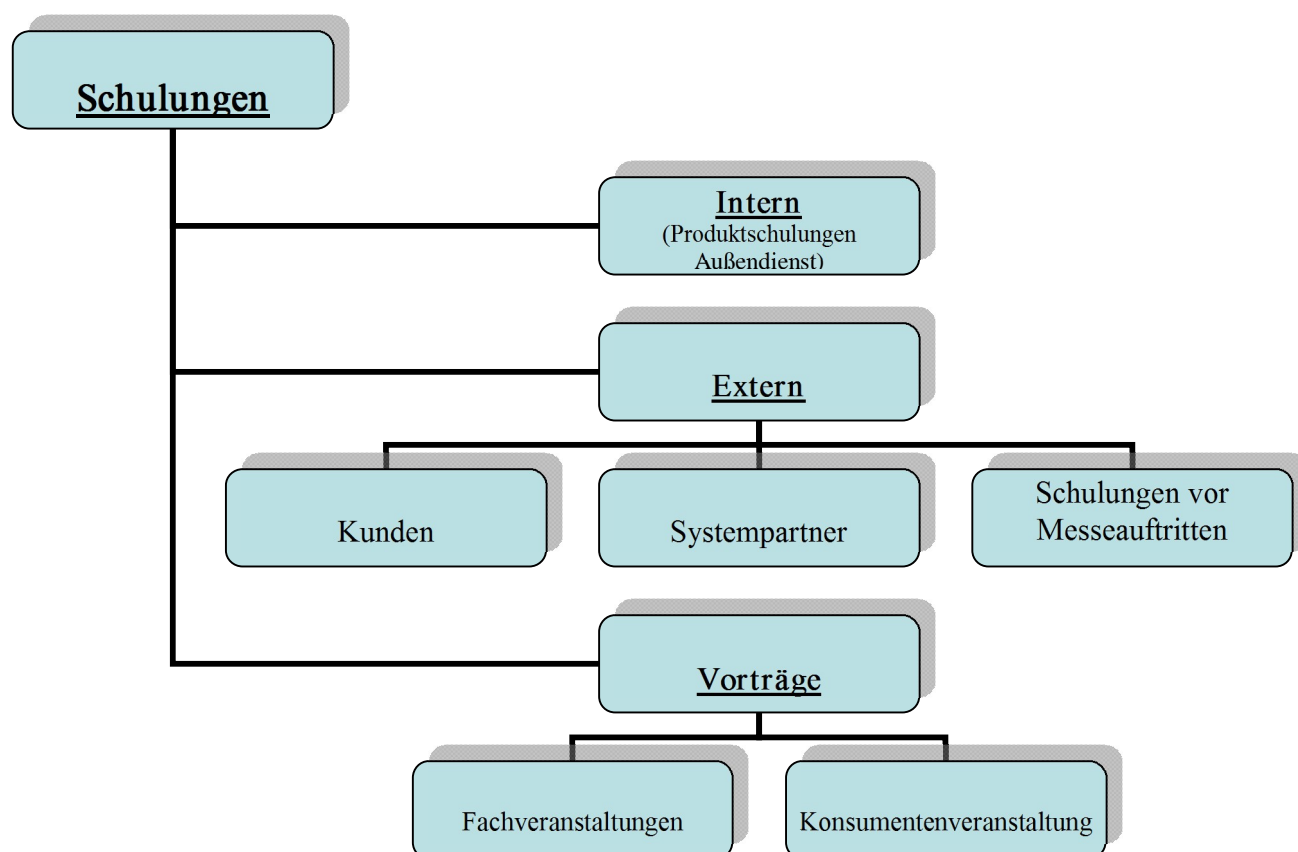


Abbildung 16⁴⁹

⁴⁹ eigene Darstellung

Schulungen mit Kunden und Systempartner können aber gleichermaßen betrachtet werden, unterscheiden sie sich nicht über den Inhalt sondern nur durch die Zuordnung der Kunden zur Vertriebsorganisation (siehe auch Kapitel 7.2). Um die Mitarbeiter im Kompetenzzentrum dabei nicht zu überfordern, obliegt die Organisation und Kundenauswahl dem Außendienst in Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung, das Kompetenzzentrum ist allein für den Inhalt der Schulung verantwortlich.

Externe Schulungen müssen daher in zweierlei Richtungen aufbereitet werden, in reine Theorieschulungen und in Schulungen mit Workshop ähnlichem Charakter. In diesem Betrachtungsstadium ist es wenig relevant zu wissen, wie diese Schulungen im Detail aufgebaut werden, entscheidend ist der Inhalt (Botschaft zum Kunden), die dafür erforderlichen Exponate und Hilfsmittel und die Veranstaltungsorte. Durch die Zusammenarbeit mit der PV-Austria bietet sich bei der Photovoltaik deren Schulungsstätte in der HTL in Hollabrunn an. Das für eine intensive Schulung nötige Equipment befindet sich bereits in Hollabrunn, z.T. sind auch die Produkte aus dem eigenen Lieferprogramm im Einsatz.

Für die Themen Kontrollierte Wohnraumlüftung und Wärmepumpen bietet sich eine Kooperation mit der Solarschule Güssing an. Mit diesem Technologiezentrum (EEE – Europäisches Zentrum für Erneuerbare Energien) wurden in der Vergangenheit schon einige Aktivitäten durchgeführt. Eine intensive Zusammenarbeit bei Schulungen kann hier in kurzer Zeit mit geringen Aufwendungen umgesetzt werden. Der Standort Güssing würde sogar einen Imagegewinn bringen, da Güssing in Österreich als erste Energieautarke Gemeinde einen guten Namen vorweisen kann.

Bei allen diesen Überlegungen ist eine Abstimmung zwischen Produktmanagement, Außendienst und Technik erforderlich, wobei der Außendienst in seiner Funktion als Projektmanager (wer, wann, welche Schulung) federführend agieren muss.

Schulungen vor Messeauftritten betreffen jenes Klientel, das als Systempartner (Kapitel 7.2.1) mit der eigenen Vertriebsorganisation auf Konsumentenmessen gemeinsam Konsumentenberatungen vornimmt. Bei diesen Informationen, die man mehr als Kick-Off-Veranstaltungen sehen kann, haben die Mitarbeiter aus den Kompetenzzentren eine eher untergeordnete Rolle, beschränkt sich ihr Part nur darauf, ein Grundverständnis für die ausgestellten Exponate beim

Messepersonal aufzubauen und zumindest technologisch den selben Sprachgebrauch zu verwenden.

Vorträge, sei es nun bei Fachveranstaltungen vor kundigem Publikum oder bei Konsumenten, müssen in die Planung deswegen miteinbezogen werden, da sie personelle Ressourcen erfordern, die es gilt zeitgerecht zur Verfügung zu stellen. Es geht vorrangig weniger um die Inhalte der Vorträge sondern vielmehr um die Besetzung der Referenten aus dem jeweiligen Kompetenzzentrum. Zweifelsohne muss bei der Personalauswahl und der Mitarbeiterbesetzung darauf Rücksicht genommen werden.

Obwohl eine große Anzahl von Unternehmungen über Schulungszentren verfügen, ist in vielen Fällen die Zielsetzung einer Schulung zu unscharf definiert. In der Vielzahl der Schulungen liegt der Fokus (zumindest in dieser Branche) in der Vermittlung der verwendeten Techniken in den Geräten – was mitunter auch sinnvoll ist –, dadurch ergibt sich allerdings eine zu starke technische Ausprägung, Verkaufsargumente finden zu wenig Beachtung. Für die geplanten Kompetenzzentren ist das Ziel insofern deutlich abgegrenzt, als das man intensive Techniks Schulungen, aber auch weniger tiefgreifende Informationen plant, die dem Kunden Grundinformationen von der Technik der Geräte liefern, im Wesentlichen aber verkaufsunterstützend wirken sollen.

Zu den weiteren Aufgabengebieten die vom Kompetenzzentrum – ob es nun eines oder zwei werden ist dabei wenig relevant – erfüllt werden, zählen das Angebotswesen und die Auftragsbearbeitung. Dem Thema Angebotswesen ist ein eigenes Kapitel (7.1.5) gewidmet und wird daher hier nicht näher erörtert.

Die **Auftragsabwicklung** grundsätzlich aus der Abteilung Auftragsbearbeitung zu lösen ist demzufolge erforderlich und sinnvoll, da man sich hier mit einer Preisdynamik konfrontiert sieht, die den meisten Mitarbeitern/innen fremd ist. Allen voran die Photovoltaik mit ihren Preiserosionen stehen bei diesen Betrachtungen im Vordergrund. Abwicklungstechnisch gesehen ist die Erfassung von Aufträgen, die aus der übergeordneten Produktgruppe Erneuerbare Energien stammen relativ einfach, da entweder die Aufbereitung von der Technik schon durchgeführt wurde oder aber Bestellungen von Kunden klare Vorgaben haben. Die entscheidende Frage bei der Auftragsabwicklung ist daher, welche personellen Kapazitäten einzuplanen sind, damit ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden kann.

Im Durchschnitt erfasst ein Auftragsbearbeiter bei Siblik ein Auftragsvolumen von rd. 25 Aufträgen pro Tag. Anhand der Umsatzprognose für 2012 (€ 16,5 Mio) und des durchschnittlichen Auftragsvolumens von € 7 200,- (Zahlen aus 2011 unter Berücksichtigung der Preiserosionen bei Photovoltaik für 2012) für den Bereich Erneuerbare Energien ließe sich eine Anzahl der zu erfassenden Aufträge in der Größenordnung von 2 300 Aufträgen abschätzen.

Unter der Annahme, dass für 2012 die Produktgruppen Kontrollierte Wohnraumlüftung und Wärmepumpen einen größeren Anteil als 2011 erreichen, ist von einem kleineren durchschnittlichen Auftragsvolumen auszugehen. Es wird daher eine vorsichtige Einschätzung von € 6 000,- pro Auftrag für die Auftragsanzahl angenommen. Daraus ergibt sich eine Auftragsanzahl von rd. 2 750. Dieses Volumen (11 Aufträge pro Tag bei 246 Arbeitstagen) ist aus dieser Betrachtung mit einem Mitarbeiter zu bewältigen und bindet daher keine übermäßigen Ressourcen.

Aus den vorangegangenen Überlegungen ist die Aufgabenzuordnung eines Kompetenzzentrums ableitbar, mit dem vorhandenen Personal (siehe auch Kapitel 5.2) wird die Bewältigung in der gewünschten Qualität aber nicht umsetzbar sein. Für eine Gesamtbetrachtung des Personalstandes und der damit erforderlichen Rekrutierung von neuen Mitarbeiter/innen ist es allerdings sinnvoll, die bereits vorhandenen beiden Mitarbeiterinnen des Produktmanagements miteinzubeziehen. Dieser Ansatz ist folglich von Bedeutung, da diese beiden Mitarbeiterinnen in der Vergangenheit Aufgaben (Auftragsbearbeitung, Angebotserstellung) z.T. schon übernommen haben und durch die thematische Nähe ihrer Aufgabengebiete gut eingebunden werden können und sollen.

Man kann aber davon ausgehen, dass zumindest ein Mitarbeiter für die Photovoltaik und ein Mitarbeiter für Kontrollierte Wohnraumlüftung und Wärmepumpen in der Technik zusätzlich aufgenommen werden muss, um eine Bereitstellung der geforderten Aufgaben in der gewünschten Qualität zu gewährleisten. Bevor jedoch die Mitarbeitersuche gestartet wird, muss die Entscheidung ob der Anzahl der Kompetenzzentren getroffen werden. Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich daher mit dieser Thematik.

7.1.4 Kompetenzzentrum Standortwahl

Als Standorte stehen aufgrund der bereits vorhandenen Kompetenzen Wien oder Graz, bzw. beide zur Verfügung. Für die nachfolgenden Überlegungen werden die räumlichen Ressourcen außer Acht gelassen, da in allen Fällen Investitionen getätigt werden müssen, die budgetär bereits durch die Geschäftsführung berücksichtigt wurden. In jedem Fall müssen die bereits in den Vorkapiteln skizzierten Anforderungen erfüllt werden, d.h. den Mitarbeitern im Außendienst aus der Abteilung Erneuerbare Energie (vier), dem Export (drei) und dem klassischen Vertriebsmitarbeitern (sechszehn) zeitnah und kompetent zuarbeiten.

Wenn die Entscheidung auf ein Kompetenzzentrum fällt, wird aller Voraussicht nach Graz als Standort entfallen. Bei einem Zentrum wird Wien resultierend sinnvoller sein, da sich in der Zentrale in Wien das Produktmanagement befindet und bereits drei Techniker – zwei für PV und einer für KWL + WP - stationiert sind. Graz als Standort würde in diesem Fall die Freistellung von drei Technikern bedeuten, eine Entscheidung die auch auf Grund der Tatsache, dass in die Entwicklung der Mitarbeiter einiges investiert wurde und zudem solche Mitarbeiter am freien Markt schwer zu bekommen sind, nicht empfehlenswert erscheint. Zudem würden diese Mitarbeiter in kurzer Zeit bei Konkurrenten auftauchen und eine Kundenerosion begünstigen.

Es gilt daher das Augenmerk der Überlegungen auf einen Standort (Wien) oder zwei Standorte (Wien und Graz) zu richten. Ein kurzer Überblick, ob die Vorteile/Nachteile bei einem Zentrum oder bei zwei überwiegen, ist daher ratsam.

Vorteile ein Standort:

- ◇ 3 Techniker vorhanden (2 x PV, 1 x KWL + WP)
- ◇ Nähe zu Produktmanagement
- ◇ gebündeltes Know-how
- ◇ zentrales Angebotswesen
- ◇ zentrale Koordination und Verwaltung
- ◇ kurze Kommunikationswege
- ◇ geringe Schnittstellenproblematik

Nachteile ein Standort:

- ◇ 1 Techniker freistellen (Standort Graz)
- ◇ 3 Techniker neu einstellen (2 x PV, 1 x KWL + WP)
- ◇ Entfernung zu Exportmitarbeiter (Sitz in Graz)
- ◇ After-Sales-Service (Entfernungen)
- ◇ Kundennähe Technik zu Schlüsselkunden Verkaufsgebiet Süd
- ◇ Spezialisierung der Techniker

Personalbedarf bei einem Zentrum:

- ◇ Photovoltaik 4 Mitarbeiter, Technik (davon 2 neu)
- ◇ KWL und WP 2 Mitarbeiter, Technik (davon 1 neu)
- ◇ Einkauf und Verwaltung (vorhanden)
- ◇ Angebotswesen und Auftragsbearbeitung 2 Mitarbeiter (davon 1 neu)
- ◇ Insgesamt 9 Mitarbeiter (davon 4 neu)

Vorteile 2 Standorte:

- ◇ keine Personalfreistellungen
- ◇ nur 2 neue Techniker (Einarbeitungszeit, Verfügbarkeit)
- ◇ Nähe zu Exportabteilung
- ◇ Kundennähe (Technik) zu Schlüsselkunden Verkaufsgebiet Süd
- ◇ After-Sales-Service (Kundennähe)
- ◇ personelle Ressourcen vom Vertriebsbüro Süd verfügbar

Nachteile 2 Standorte:

- ◇ paralleler Aufbau
- ◇ Kommunikation der beiden Zentren
- ◇ Mitarbeiterführung
- ◇ Abstimmung bei gebietsüberschreitenden Projekten

Personalbedarf bei zwei Zentren:

- ◇ 4 Techniker Zentrum Ost (davon 1 neu)
- ◇ 2 Techniker Zentrum Süd (davon 1 neu)
- ◇ 2 Mitarbeiter Zentrum Ost (Einkauf, Verwaltung, Angebotswesen und Auftragsbearbeitung)
- ◇ Insgesamt 8 Mitarbeiter (davon 2 neu)

Die vorangegangenen Erörterungen lassen eine klare Tendenz in Richtung zwei Kompetenzzentren erkennen. Dieser Vorschlag wird auch in dieser Richtung an die Entscheidungsträger des Unternehmens ergehen, basierend auf der Überlegung, dass bei einem möglichen und erwünschten Wachstum in allen Verkaufsgebieten weitere Kompetenzzentren entstehen müssten. Diesem Ansatz folgend wäre die Konzentration auf ein Kompetenzzentrum insofern kontraproduktiv, da eine zu starke Bündelung der technischen Kompetenzen eine spätere dezentrale Verteilung erschweren würde und bereits gut ausgebildete Mitarbeiter freizustellen wären.

Eine weitere Überlegung nach der Entscheidung der beiden Zentren ist die damit verbundene und erforderliche Gebietsaufteilung. Als Basis dafür können die Daten aus der Marktanalyse Wohnbau (repräsentativ für KWL und WP) bzw. Informationen der PV-Austria (Photovoltaik-Verkaufszahlen) herangezogen werden. Diese Zahlen lassen folgende Gebietsaufteilung zu:

Kompetenzzentrum OST (Wien, NÖ, OÖ, Slzbg, ½ Bgld):

- ◇ Einwohner rd. 5,4 Mio (64%)
- ◇ Bauvolumen 1-Fam.-Wohnhäuser ca. 11 000 (60%)
- ◇ Volumen PV⁵⁰ 31,25 MWp (55%)

Kompetenzzentrum SÜD (Vlbg, T, Ktn, Stmk, ½ Bgld):

- ◇ Einwohner rd. 3 Mio (36%)
- ◇ Bauvolumen 1-Fam.-Wohnhäuser ca. 7 500 (40%)
- ◇ Volumen PV 24,7 MWp (45%)

Durch die aus den vorangegangenen Betrachtungen gezogenen Schlüsse ergeben sich für das Kompetenzzentrum Ost insgesamt 6 Mitarbeiter und für das Zentrum Süd 2 Mitarbeiter – plus zusätzliche, z.T. freie Mitarbeiterressourcen zur Vertriebsunterstützung. Unter Berücksichtigung, dass das Produktmanagement auch personelle Ressourcen bindet, ist die Mitarbeiteraufteilung als durchaus vernünftig zu betrachten.

7.1.5 Einheitliches Angebotswesen

Das Angebot ist im kaufmännischen Bereich ein Teil des Beschaffungsvorganges. Mit dem Angebot reagiert ein Anbieter auf die Anfrage eines potentiellen Kunden und legt die Bedingungen fest, unter denen er bereit ist, Waren zu liefern oder Dienstleistungen zu erbringen. Die Abgabe eines Angebotes ist formlos und kann auch mündlich oder telefonisch erfolgen, verbreitet ist allerdings die Schriftform.

Für den Anbieter ist das Angebot rechtlich bindend. Die Bindung erlischt nur bei rechtzeitigem Widerruf oder bei abgeänderter oder zu später Bestellung. Will der Anbieter die Bindung aufheben, muss er eine Freizeichnungsklausel (z.B.: unverbindlich, ohne Gewähr, freibleibend, solange der Vorrat reicht usw.) in das Angebot aufnehmen⁵¹.

⁵⁰ <<http://solarbundesliga.at/bundesländer>>

⁵¹ <[http://de.wikipedia.org/wiki/Angebot_\(Betriebswirtschaftslehre\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Angebot_(Betriebswirtschaftslehre))>

Daraus lässt sich die Bedeutung eines Angebotes aus betriebswirtschaftlicher Sicht ableiten. In der zu betreuenden Branche wird das Angebot aber nicht nur zur Preisfindung herangezogen, sondern dient in vielen Fällen zur technischen Ausarbeitung (kostenlose Dienstleistung) von anstehenden Projekten. Somit hat das Angebotswesen insofern eine andere Bedeutung, da die technische Qualität oft auftragsentscheidend wirken kann. Anhand dieser Überlegungen muss eine Standardisierung der Abläufe auf einem hohen Qualitätsniveau erreicht werden. Die nachfolgende Abbildung spiegelt die einzuhaltenden Abläufe wieder:

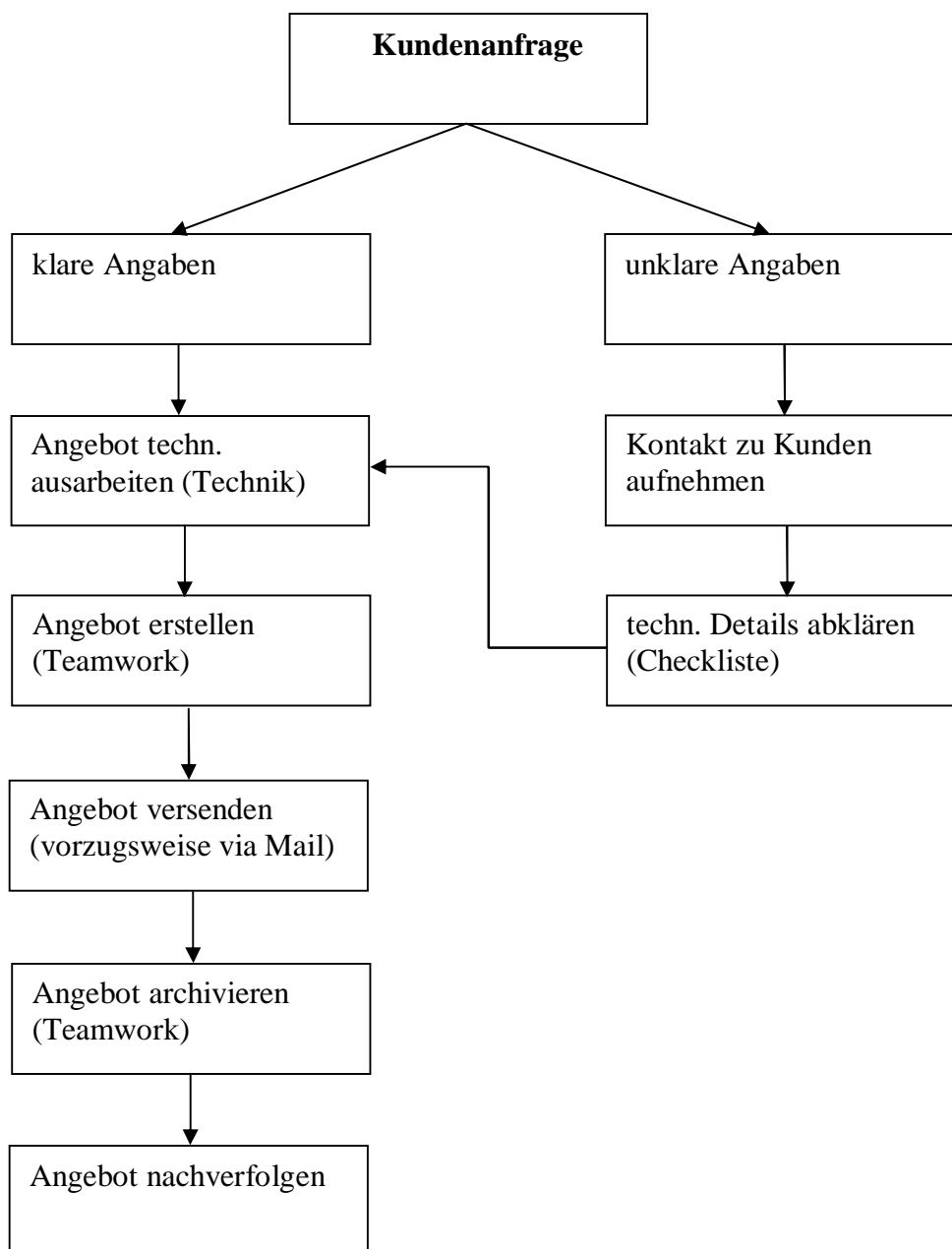


Abbildung 17⁵²

⁵² eigene Darstellung

Aufgrund der vorgegebenen Struktur wird in Verbindung mit dem in Verwendung stehenden Angebotsprogramm (Teamwork) ein einheitliches Outfit mit durchgehend nachvollziehbarem Inhalt zur Verfügung gestellt. Diese Vorgangsweise ist deswegen wichtig, da damit sichergestellt wird, dass Angebote auch von der nicht erstellten Person im Auftragsfall weiterbearbeitet werden können.

Die Angebotsausgabe beschränkt sich aber vorwiegend mit der Preisfindung und einem allgemeinen technischen Anhang (Datenblätter usw.). In dieser Phase des Angebotes kann noch von einer kostenfreien Dienstleistung ausgegangen werden, die durchaus branchenüblich ist.

Für Angebote mit einer Detailplanung – je nach Kundenwunsch sowohl bei PV, KWL und WP möglich – müssen auch AutoCAD-Pläne zur Verfügung gestellt werden. Diese Angebotsform ist im Gegensatz zum Standardangebot kostenpflichtig, im Auftragsfall können die verrechneten Beträge gutgeschrieben werden. Die Entscheidung darüber obliegt dem Außendienstmitarbeiter, der dadurch seine Funktion als Projektmanager wahrnehmen kann.

7.2 Maßnahmen extern

Die externen Maßnahmen werden sinngemäß in den B2B- und B2C-Bereich aufgeteilt. Diese Aufteilung ist folglich erforderlich, da beide Kundensegmente zukünftig bearbeitet werden sollen und zudem völlig unterschiedliche Profile besitzen. Dies betrifft sowohl den Informationsgehalt der zu vermittelten Botschaften als auch die Vorgangsweise, wie die Botschaft an das entsprechende Klientel herangetragen werden muss.

7.2.1 Aktivitäten B2B

Der Mittelpunkt der Überlegungen liegt dabei in der Auswahl der richtigen Kunden, welche die Bereitschaft aufbringen, sich nicht nur verstärkt mit Erneuerbaren Energien zu beschäftigen, sondern sich auch mit der „Gesamtenergetischen Betrachtungen von Gebäuden“ identifizieren können.

Durch die Vielzahl der bereits bestehenden Kundenkontakte kann vorerst durch die betreuenden Außendienstmitarbeiter ein grober Filter angesetzt werden,

um die passenden Kunden auszuwählen, die in späterer Folge in ein Partnersystem integriert werden können. Die nachstehende Grafik zeigt in einer überblicksartigen Darstellung die Konzeption von den geplanten Aktivitäten bis hin zur Zielerreichung, Gesamtprojekte mit dem Partner abzuschließen und eine klare Positionierung am Markt zu erreichen.

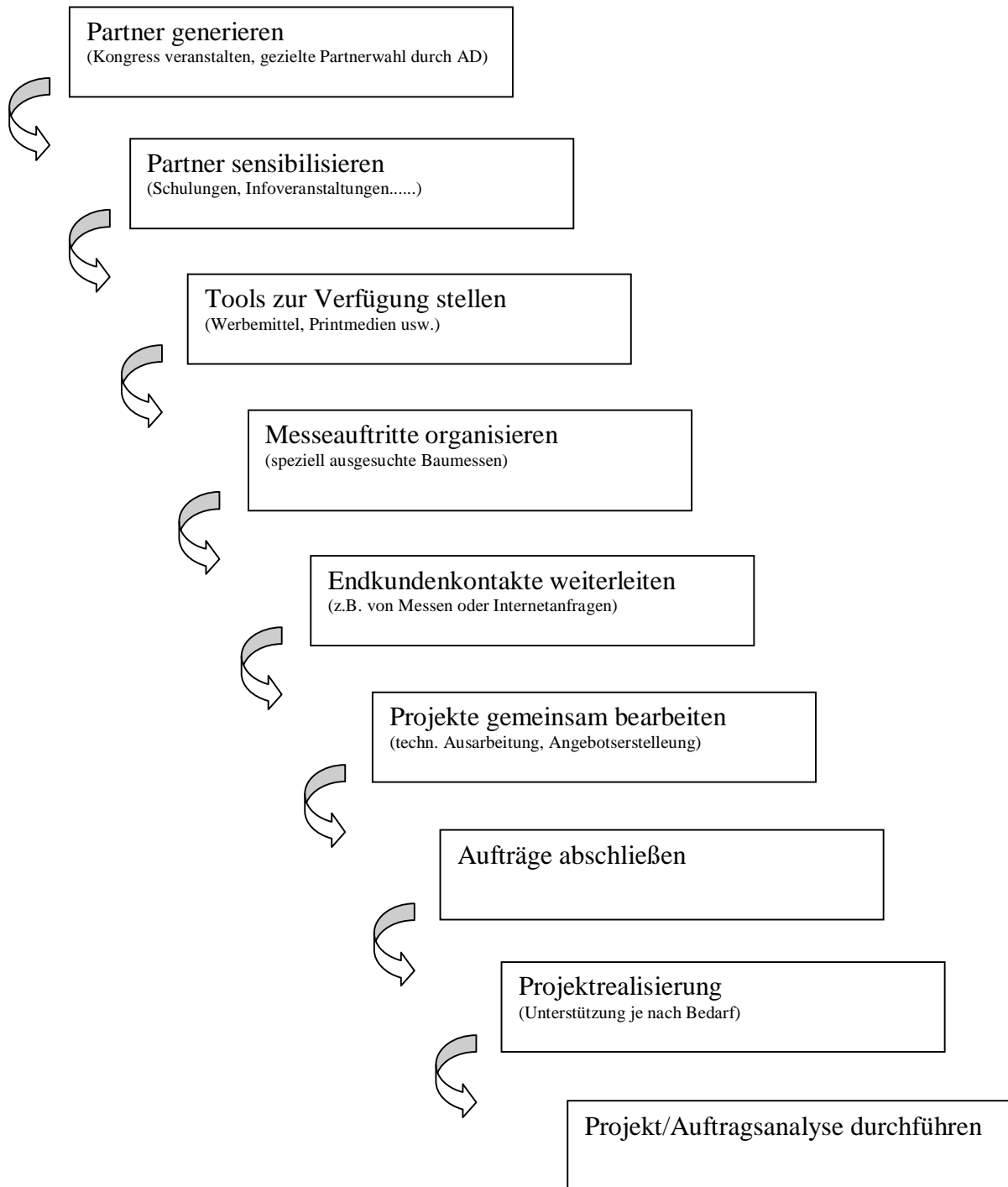


Abbildung 18⁵³

⁵³ eigene Darstellung

Anhand dieser Darstellung wird die Komplexität der bevorstehenden Herausforderung ansatzweise aufgezeigt, von einer Detailbetrachtung wird in dieser Diplomarbeit Abstand genommen.

Es lässt aber erkennen, dass bei den einzelnen Schritten mit größter Sorgfalt vorgegangen werden muss und eine intensive Zusammenarbeit zwischen der Marketingabteilung, dem Produktmanagement, der Verkaufsleitung und den Außendienstmitarbeitern einzufordern ist, damit sich der nötige Erfolg einstellt und der budgetäre Rahmen eingehalten werden kann.

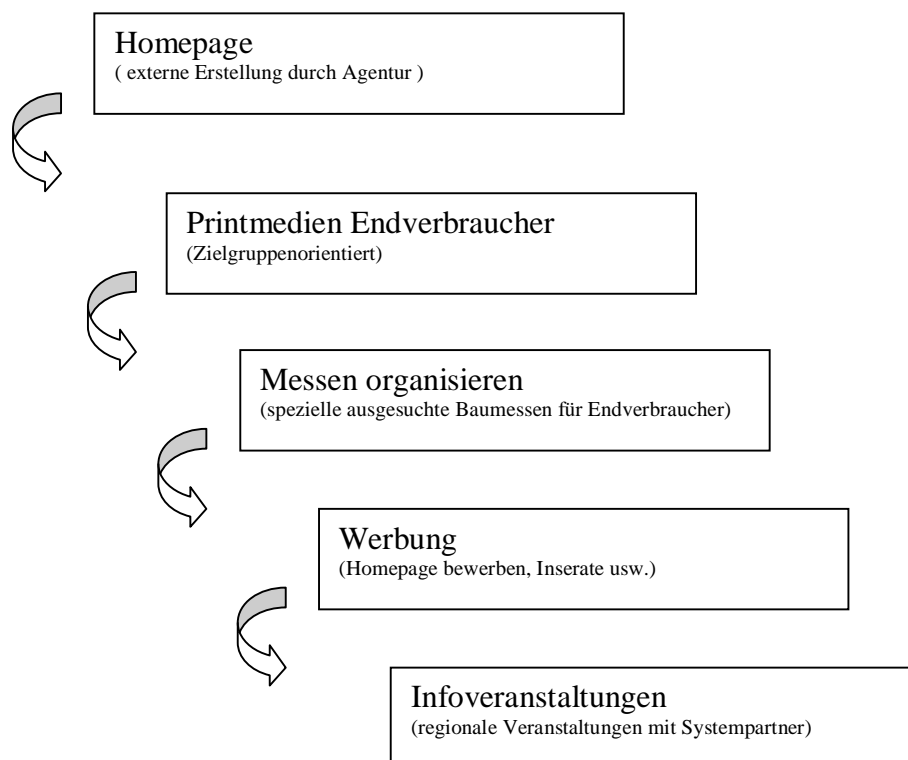
7.2.2 Aktivitäten B2C

Im Gegensatz zum B2B-Bereich, der von der eigenen Marketingabteilung gut bedient wird, erfordert der B2C-Bereich neue Wege, die durch hauseigene Ressourcen mangels Erfahrung (B2C) und technischer Möglichkeiten (z.B. erstellen einer Homepage) nicht abgedeckt werden können.

Diesen Part durch ein Outsourcing-Modell abzudecken, da man nur temporär auf diese Dienste zugreifen wird müssen und ein eigener Aufbau der fehlenden Kompetenzen unnötige Zeitverzögerungen bedeuten würde, erscheint auf jeden Fall empfehlenswert. Daher wird Siblik auf die Unterstützung einer Werbeagentur setzen, die im B2C-Bereich ausreichend Erfahrung und nachweisbare Erfolge bei ähnlichen Aufgabenstellungen vorweisen kann. Zudem besteht auch hier ein Budgetrahmen, innerhalb dessen man sich bewegen muss.

Eine vollständige Aufzählung der geplanten Maßnahmen mit den damit verbundenen Aktivitäten würde den Rahmen der Diplomarbeit sprengen, es werden daher nur ansatzweise die Themen benannt. Die Kombination aus Printmedien, Internetauftritt, Fachzeitschriften, Messen und regionalen Veranstaltungen werden aus Kostengründen vorgezogen, Einschaltungen auf Fernseh- und Rundfunkebene sind vorerst nicht geplant.

Ein Leitfaden für die geplanten Aktivitäten kann aus der in Abbildung 19 dargestellten Grafik entnommen werden.

Abbildung 19⁵⁴

Spezielles Augenmerk liegt bei der Befüllung der Homepage um thematisch die Zielgruppe – Wohnbau Einfamilienwohnhaus – zu erreichen und ein merkbare Zeichen in Richtung „Gesamtenergetische Betrachtung“ zu legen. Der Besucher sollte so schnell als möglich den USP erkennen und durch die selbsterklärenden Animationen sich mit der Konzeption identifizieren.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der B2C-Aktivitäten sind die Messepräsenzen auf ausgesuchten Endverbrauchermessen, den Häuslbauer- bzw. Baumessen. Diese Messen werden österreichweit veranstaltet und wurden in den letzten beiden Jahren vermehrt durch die Themen Energieeffizienz und Energieerzeugung beim Publikum promotet. Bei allen Endverbrauchermessen müssen auch Publikumsvorträge, die sich mit der „Gesamtenergetischen Betrachtung von Einfamilienwohnhäusern“ beschäftigen, gebucht werden. Die Botschaft des „Systemhauses“, die in letzter Konsequenz den Konsumenten zum USP-Siblik führen soll, muss dabei im Vordergrund stehen.

⁵⁴ eigene Darstellung

Aus den beiden erwähnten Aktivitäten können in der Regel Kontakte mit durchwegs guter Qualität generiert werden, diese werden in weiterer Folge den Systempartner für die weitere Bearbeitung zur Verfügung gestellt (siehe auch Abbildung 18).

Die Infoveranstaltungen (vgl. Abbildung 19) sind im B2C-Bereich – zumindest in dieser Branche – eine absolute Innovation. Der Veranstalter ist immer der Systempartner in Verbindung mit der ortsansässigen Bank (meist Raiffeisen), die Impulsreferate dazu werden von Mitarbeitern aus dem Haus Siblik geführt. Die Themen rund um Energie entsprechen dem Zeitgeist, der Systempartner präsentiert sich in seiner Gemeinde als verlässlicher, zukunftsorientierter Fachbetrieb und die Bank steht mit Rat und Tat in allen Finanzierungsfragen zur Verfügung.

Dadurch erhält die Veranstaltung eine breite Kompetenz und sowohl die teilnehmende Bank als auch der Systempartner von Siblik kann von den Kunden des Anderen partizipieren.

8. Conclusio

Der Aufbau des Geschäftsfeldes Erneuerbare Energien wird von einem Veränderungsprozess im Hause Siblik begleitet. Begünstigt wird dieser Prozess durch Aktivitäten am Energiesektor, an den Verschärfungen der Zutritte zu Wohnbauförderungen in Verbindung mit Energiekennzahlen und den Richtlinien der Europäischen Union.

Entscheidend für den Erfolg ist das Zusammenspiel der vorgeschlagenen Maßnahmen und der Bereitschaft der handelnden Personen, sich diesen neuen Aufgaben zu stellen. Dies betrifft sowohl das Produktmanagement, das sich seinem Anforderungsprofil entsprechend darstellen muss, als auch der gesamten Außendienstmannschaft, die sich vermutlich mit den größten Veränderungen konfrontiert sieht. Für den Back-Office-Bereich liegt die Herausforderung in der geplanten Aufgabenerfüllung der zu errichtenden Kompetenzzentren, der intensiveren Zusammenarbeit mit den Außendienstmitarbeitern und dem Erkennen, als Dienstleister für den Vertrieb agieren zu müssen.

Mit dem vorhandenen Produktportfolio und den vorgesehenen Aktivitäten im B2B und B2C-Segment ist die geplante Zielsetzung - USP-Siblik – eine durchaus lösbare Aufgabe.

Literaturverzeichnis

Bücher und andere Schriftstücke:

AMT der Steiermärkischen Landesregierung (2009)

Informationsblatt Wohnbauförderung, Abteilung 15

Austrian Council (2010)

Rat für Forschung und Technologieentwicklung (auf Basis
Energieforschungsstrategie für Österreich-Vorschläge für Maßnahmen im Bereich
Forschung, Technologie und Innovation)

Asum Heiko, Kerth Klaus (2008):

Die besten Strategietools in der Praxis, 3. Auflage, Hanser Verlag, München

Barth Klaus, Hartmann Michael, Schröder Hendrick (2007):

Betriebswirtschaftslehre des Handels, 6.Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

BMVIT (2011):

Innovative Energietechnologien in Österreich, Marktentwicklung 2010, 26/2011,
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

BMWFJ (2010):

Eckpunkte der Energiestrategie Österreich 2010, Bundesministerium für Wirtschaft,
Familie und Jugend

Buchard Udo (2008):

Außendienstinformation Ausgabe 8, Norbert Müller, München

Die Presse (2010):

Wochenendausgabe Beilage Immobilien 20.Juni 2010

International Energy Agency (2008):

World Energy Outlook, Executive Summary

Knecht Monika, Pifke Clarisse, Züger Rita-Maria (2009):

Führung für technische Kaufleute und HWD, 2. Auflage, Compendio Bildungsmedian
AG

Lang Günther (2011):

1 000 Passivhäuser in Österreich 85/2010, Bundesministerium für Verkehr,
Innovation und Technologie

Lück Wolfgang (2004):

Lexikon der Betriebswirtschaft, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München

Martin Herbert (2007):

Verkaufsleiter Service, Ausgabe 22, Norbert Müller, München

Meffert Heribert, Bolz Joachim (1998):

Internationales Marketing-Management, 3. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Porter E. Michael (2008):

Wettbewerbsstrategie, 11. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York

Porter E. Michael (2010):

Wettbewerbsvorteile, 7. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York

Reeves Rosser (1961):

Reality in Advertising, Knopf Verlag New York

Gesetze:

BGBL. (idF v. 1.8.2000) I, Erneuerbare Energie Gesetz (EEG)

BGBL. (idF v. 29.3.2004) I, Novelle z. EEG

Quellen aus dem Internet:**B2B Marketing:**

B2B Verkaufstrategien, verfügbar am 4.12.2011, <http://b2bmarketing.de/wiki-marketing-vertrieb/verkaufstrategien>

Betriebswirt Info:

BWL-Grundlagen, verfügbar am 6.4.2012, <http://betriebswirt-info.de/bwl-grundlagen/index.php>

Energiesparhaus:

Dr. Feist PHPP-Berechnung, verfügbar am 9.11.2011, <http://energiesparhaus.at/energieausweis/phpp.htm>

KNX Association:

Definition KNX/EIB, verfügbar am 8.11.2011, <http://knx.org/de/was-ist-knx/was-knx-ist>

KNX Association:

KNX Einführung, was ist KNX, verfügbar am 22.04.2012,
<http://www.knx.org/at/knx/what-is-knx/>

OIB:

OIB-Richtlinie, verfügbar am 9.11.2011, http://oib.or.at/RL6_2500407.pdf

Perspectix:

Produktmanagement mit Zukunft, verfügbar am 3.12.2011,
http://perspectix.com/de/PDRs/Artikel/SMM_23-2004.pdf

Siblik:

Firmendefinition, verfügbar am 8.11.2011,
<http://siblik.com/hersteller/hersteller.html>

Solarbundesliga:

EURO Solar Austria, Solarbundesliga der Österreichischen Kommunen, verfügbar am 31.01. 2012
<http://solarbundesliga.at/bundesländer>

Statistik Austria:

Wohnbaustatistik 2005 – 2009, verfügbar am 10.11.2011,
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wohnen_und_gebaeude/errichtung_von_gebaeuden_und_wohnungen/fertigstellungen/index.html

Wikipedia:

Betriebswirtschaftslehre Angebot, verfügbar am 31.03.2012,
[http://de.wikipedia.org/wiki/Angebot_\(Betriebswirtschaftslehre\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Angebot_(Betriebswirtschaftslehre))

Wirtschaftslexikon Gabler:

After-Sales-Service, verfügbar am 22.01.2012,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55435/after-sales-service-v3.html>

Anlagen:

Anlage 1: Firmenbeschreibung SIBLIK Elektrik

Die Siblik Elektrik Ges.m.b.H & Co KG mit ihrer zentralen Verwaltung und Zentrallager in Wien wurde 1938 von Walter Siblik in einem Untermietzimmer im dritten Wiener Gemeindebezirk als Handelsvertretung für Elektrogeräte, Feuerlöschgeräte und Fensterverdunkelungen gegründet.

Nach dem Krieg begann Walter Siblik mit seinem Bruder Ing. Roland Siblik den Wiederaufbau der zerstörten Firma, er gründete eine Handelsagentur die u.a. Holzcluster, Metalleuchten aus Panzerfäusten und Schiffsleuchten vermarktete. Ende der fünfziger Jahre war die Brüder Siblik OHG eine reine Handelsagentur, sie vertrat auf Kommissionsbasis zahlreiche in- und ausländische Unternehmen in Österreich.

Werner Siblik, der Sohn von Walter Siblik, maturierte am TGM, Fachrichtung Starkstromtechnik und besuchte anschließend die Hochschule für Welthandel und promovierte dort 1958 zum Doktor der Handelswissenschaften. Sein Eintritt in das Unternehmen war mit einem Erhalt von 10% der Firmenanteile verbunden, eine stetige, innovative Veränderung der Firmengeschichte nahm seinen Lauf. Werner Siblik adaptierte das ursprüngliche Vertriebskonzept des Unternehmens an die neuen Herausforderungen des Marktes, großzügige Lagerräume entstanden, ein Vertriebsaußendienst wurde installiert. Ende der siebziger Jahre wurde der Focus auf den Elektrogroßhandel gelegt, der Elektroinstallateur wurde fortan von Verkaufstechnikern zum Zwecke der Beratung intensiv besucht. Die Besuchstätigkeiten wurden in weiterer Folge auf Planungsinstitutionen – Architekten und Planungsbüros für Elektrotechnik – ausgeweitet, ein zusätzlicher Impuls betreffend Nachfrage der von Siblik geführten Produkte konnte so generiert werden.

Heute besitzt Siblik eines der modernsten Bürogebäude in Österreich, erstmals in Österreich wurde eine „Zweite-Haut-Fassade“ zur Nutzung der passiven Solarenergie (Wintergarteneffekt) errichtet. Das Gebäude wurde für den österreichischen Architektur-Staatspreis für Gewerbe- und Industriebauten nominiert, der erste Preis (EIBA-Award) für innovative KNX/EIB Technologie und der Merkur

Innovationspreis für hochautomatisierte Haus- und Elektrotechnik mit Nutzung von alternativen Energien konnte in Empfang genommen werden.

Insgesamt beschäftigt SIBLIK rd. 120 Mitarbeiter, davon 21 im Außendienst (20 in Österreich, einer in Italien). Zum zentralen Standort in Wien zählen noch Vertriebsbüros in Graz, Vöcklabruck und Zirl zur flächendeckenden, dezentralen Marktbearbeitung. Der Schwerpunkt der im Vertrieb befindlichen Produkte liegt im Bereich Elektrotechnik – Schaltersysteme, Gebäudeautomation (KNX/EIB), Sprech- und Videotorsprechanlagen, Licht und Beleuchtungssysteme -, dieser Kernbereich wurde vor ca. 17 Jahren durch die Hereinnahme von Photovoltaik ins Vertriebsprogramm ergänzt. Damit begann der Aufbau eines zweiten Geschäftsfeldes, der in der Zwischenzeit mit namhaften Herstellern wie Sanyo, Trina-Solar, Upsolar, Solvis und Würth-Solar einen langfristigen Bestand des Unternehmens sichern soll.



Abbildung 20



Abbildung 21



Abbildung 22

Anlage 2: KNX/EIB

KNX⁵⁵ ist als internationaler Standard (ISO/IEC 14543-3), europäischer Standard (CENELEC EN 50090 und CEN EN 13321-1) und als chinesischer Standard (GB/Z 20965) anerkannt. KNX ist somit zukunftssicher. KNX-Produkte verschiedener Hersteller können kombiniert werden – das KNX-Logo garantiert Vernetzbarkeit und Interoperabilität. KNX ist daher der weltweit einzige offene Standard für Steuerung von Zweck- und Wohngebäuden.



Um die Steuerungsinformationen an alle Komponenten der Gebäudeautomation weiterzuleiten, braucht man ein System, das die Probleme der Insellösungen umgeht: Es muss sicherstellen, dass alle Komponenten in einer gemeinsamen Sprache kommunizieren. Kurz gesagt, ein System wie der KNX Bus ist nötig, das unabhängig vom Hersteller und von der Anwendung arbeitet. Dieser Standard basiert auf mehr als 20 Jahren Erfahrung in diesem Markt, unter anderem mit den Vorgängersystemen von KNX: EIB, EHS und BatiBUS. Über das KNX Übertragungsmedium, mit dem alle Geräte verbunden sind (über verdrehte Zweidrahtleitung, Funk, 230V-Netz oder IP/Ethernet), ist es ihnen möglich, Informationen auszutauschen. Bus-Geräte können entweder Sensoren oder Aktoren sein, die für die Steuerung der Gebäudeautomation gebraucht werden, so zum Beispiel für: Beleuchtung, Beschattung / Jalousieanlagen, Sicherheitssysteme, Energiemanagement,

Heizung, Lüftung und Klimatisierungen, Alarm- und Überwachungssysteme, Schnittstellen zu Wartung und zur Gebäudeüberwachung, Fernbedienung, Zählerwerterfassung, Audio- und Videosteuerungen Haushaltsgeräte, etc. All diese

⁵⁵ <<http://www.knx.org/at/knx/what-is-knx>>

Funktionen können durch ein einheitliches System gesteuert, überwacht und durch Alarmer gesichert werden, ohne dass zusätzliche Steuerzentralen notwendig wären.

				
Beleuchtung	Beschattung / Jalousieanlagen	Sicherheitssysteme	Energiemanagement HKL	Anwendung
				
Überwachungssysteme	Fernbedienung	Zählerwerterfassung	Audio- und Videosteuerungen	Haushaltsgeräte

Abbildung 23⁵⁶

Ein Gewinn für jeden Gebäudetyp: Vom Bürokomplex bis hin zum durchschnittlichen Haushalt. Gleich in welchem Gebäude, KNX eröffnet komplett neue Möglichkeiten für Gebäudesystemtechnik und hält dabei die Kosten auf einem tragbaren Niveau. KNX bietet Lösungen, die mit konventionellen Installationstechniken nur mit sehr hohem Aufwand realisierbar sind. Von einem einzigen Touch-Panel aus kann man alle Applikationen in einem Wohnhaus oder Gebäude steuern. Von der Heizung, Belüftung und Zugangskontrolle bis hin zur Fernsteuerung sämtlicher Haushaltsgeräte – KNX bietet völlig neue Wege zur Steigerung des Komforts, der Sicherheit und der Energieeinsparungen in Wohnhäusern und Gebäuden.



Abbildung 24⁵⁷

⁵⁶ <<http://www.knx.org/at/knx/what-is-knx>>

⁵⁷ <<http://www.knx.org/at/knx/what-is-knx>>

Anlage 3: Checklisten (PV, KWL)

Photovoltaik Fragebogen



Siblik
Wir schalten schneller.

Anlagen-Standort

Standort (PLZ): _____ Kommission: _____

Geeignete Dachfläche:

a _____ m x b _____ m Neigung: α _____ Grad

Dachausrichtung: _____

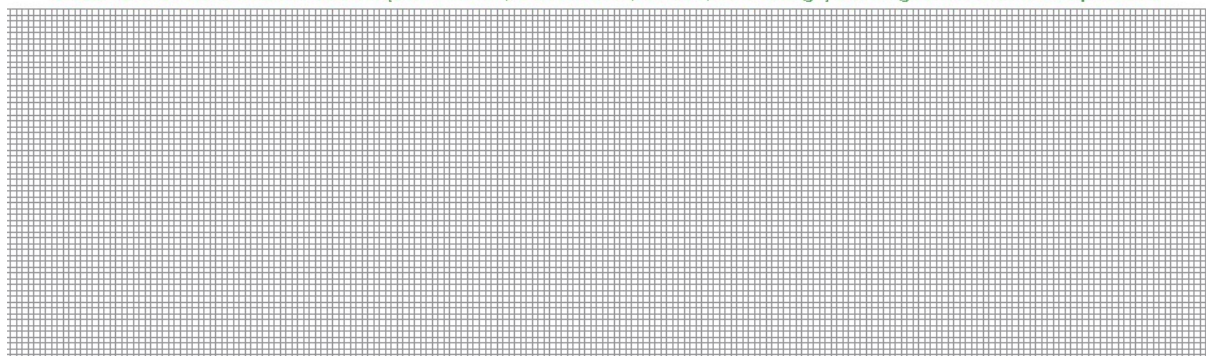
Dacheindeckung:

- | | | | |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pflanne | <input type="checkbox"/> Bieberschwanz | <input type="checkbox"/> Schiefer | <input type="checkbox"/> Kaltdach |
| <input type="checkbox"/> Eternit | <input type="checkbox"/> Wellblech | | |
| <input type="checkbox"/> Trapezblech | <input type="checkbox"/> Bitumenbahn | <input type="checkbox"/> _____ | |

Dachaufbau:

Sparren/Pfetten: Abstand: _____ m Breite: _____ m

Skizze des Daches inkl. Aufbauten (Dachfenster, Schornstein, Gaube, SAT-Anlage) sowie gewünschte Modulposition:



PV-Anlage

Modultyp: ☐ polykristallin ☐ monokristallin ☐ Dünnschicht ☐ Hybrid Hochleistungsmodul
gewünschte Leistung: ☐ ca. _____ kWp ☐ maximal

Montagemöglichkeiten:

- | | | | | |
|---|---|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aufdachsystem parallel | <input type="checkbox"/> aufgeständertes System | <input type="checkbox"/> Fassade | | |
| <input type="checkbox"/> Console | <input type="checkbox"/> Nachgeführt | <input type="checkbox"/> Freistehend | | |
| Wechselrichter:
(gewünschter Hersteller) | <input type="checkbox"/> SMA | <input type="checkbox"/> Fronius | <input type="checkbox"/> Kostal | <input type="checkbox"/> GE |
| | <input type="checkbox"/> 1-phasig | <input type="checkbox"/> 3-phasig | | |
| Wechselrichter-Kommunikation | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein | | |
| Anlageplan (wenn möglich) | <input type="checkbox"/> Lageplan | <input type="checkbox"/> Hausplan | <input type="checkbox"/> Foto | <input type="checkbox"/> _____ |

Ihre Daten:

Firma: _____
Straße, Nr.: _____
PLZ Ort: _____
Telefon: _____
Fax: _____
email: _____
Ansprechpartner: _____

AN: Siblik Elektrik GmbH & Co KG

Fax: 01 68 006-59
z. H. Herrn/Frau _____
email: _____

Wohnraumlüftung Fragebogen



SIBLIK
Wir schalten schneller.

Anlagen-Standort

Standort (PLZ): Kommission:

Einreichplan:

- ☐ Als Datei pdf, dwg

Allgemeines zum Bauvorhaben:

- ☐ Neubau
 ☐ Sanierung
☐ Massivbau
 ☐ Holzbau
☐ KNX-Anbindung
 Aufstellungsort:

Luftvorwärmung der Außenluft:

- ☐ Luft-Erdwärmetauscher „Luftbrunnen“
- ☐ Sole-Erdwärmetauscher ☐ Direkt Elektrisch

Luftführung der Außenluft:

Bei Sole-Erdwärmetauscher oder direkt elektrischer Vorwärmung

- ☐ waagrecht direkt über die Außenwand
☐ senkrecht über Dach

Anmerkungen:

[illegible]

Ihre Daten:

Firma: _____
 Straße, Nr.: _____
 PLZ Ort: _____
 Telefon: _____
 Fax: _____
 email: _____
 Ansprechpartner: _____

AN: Siblik Elektrik GmbH & Co KG

Fax: 01 68 006-59

z. H. Herrn/Frau

email: _____

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, die vorliegende Arbeit ohne Hilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen und Hilfsmitteln angefertigt zu haben. Alle Stellen, die aus den Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht worden. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen. Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version übereinstimmt.

Graz, am 06. Mai 2012

(Alfred Pichsenmeister)